

TURISMO: PROYECTOS DE RENTA CORTA

INVERSIONES
RENTABLES

LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA MIEL

REPÚBLICA DOMINICANA

Forbes

LEERLA ES NEGOCIO | FEBRERO-MARZO 2026

Empresario
Gastronómico
VÍCTOR LEVY

"LA CLAVE ESTÁ EN NO TENER
MIEDO A EQUIVOCARSE,
CORREGIR RÁPIDO Y OÍR LO
QUE DICE EL CLIENTE"

EL GURÚ DE LA COCINA DE LUJO

EL IMPERIO QUE EMPEZÓ CON LA CASSINA Y SBG SE
CONSOLIDA CON DOS NUEVOS RESTAURANTES, IMPULSANDO
AL PAÍS COMO EPICENTRO GASTRONÓMICO DEL CARIBE.

MÁS: TENDENCIAS DEL MERCADO DE VEHÍCULOS DE ALTA GAMA.

FORBES REPÚBLICA DOMINICANA
RD\$ 300.00



Revistas.PeruRadio.net.pe

PORSCHE



911 Carrera S, con potente motor bóxer de 6 cilindros y biturbo, el único e inigualable, the one and always.

Porsche Center Santo Domingo

Av. Bolívar 965

Santo Domingo, República Dominicana

809 472 7562 Ext. 2251

www.porschecentersantodomingo.com - [@porschecentersantodomingo](https://www.instagram.com/porschecentersantodomingo)



Conoce más de nosotros

Revistas.PeruRadio.net.pe



• **CONTENIDO** •

2

PÁG.
42**LA RECETA DEL ÉXITO
EN LA ALTA COCINA**

CON UNA VISIÓN ORIENTADA AL SERVICIO PREMIUM, EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y LOS INGREDIENTES DE SUS PLATOS, VÍCTOR LEVY LIDERA UN GRUPO DE RESTAURANTES QUE ELEVAN LA OFERTA GASTRONÓMICA DEL PAÍS.

FOTO TOMADA POR BAYOÁN FREITES EN THE OAK ROOM, SANTO DOMINGO, EN DICIEMBRE DE 2025.

FRONTAL**08 • AGENDA 2026.**

Los eventos que impulsarán la economía del país este año.

12 • PROYECTOS DE ALEMANIA EN RD.

Una entrevista con la embajadora alemana en el país, Maike Friedrichsen.

14 • GUÍA DE INVERSIÓN. Las claves para construir carteras robustas.

OPINIÓN

16 • COMUNICAR A LOS QUE DESEAN SER PROTAGONISTAS / E. Valcárcel.

17 • RETÓRICA FISCAL QUE GENERA INCERTIDUMBRE / Miguel Collado.

18 • ESTABILIDAD FINANCIERA / Santiago Camarena.

19 • EL VALOR DE PROYECTOS DE IMPACTO SOCIAL / Adriana Cisneros.

20 • EL LEGADO DEL CINE EN PELIGRO / Alex Yaryura.

21 • AVANCES DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD / Ailyn Hilario.

REPORTAJE

24 • EL NEGOCIO DETRÁS DE LA MIEL. Los retos ambientales que dificultan el desarrollo de esa industria.

38 • EL LUJO AUTOMOTRIZ SE VUELVE COTIDIANO. Una mirada a la transformación del parque vehicular.

48 • EL IRO QUE DOMINÓ EL POWERPOINT. Una entrevista con el financiero Federico Sandler, quien participó en Mercado Libre y Nubank.

FORBES LIFE**76 • DIÁLOGO ANCESTRAL**

Los proyectos de Juan Trinidad, un escultor que proyecta la riqueza de la identidad dominicana.

• DIRECTORIO •

Directora Editorial para
República Dominicana

FELIVIA MEJÍA SANTOS
fmejia@forbes.com.mx

Coordinadora web
LILIAN TEJEDA
ltejeda@forbes.do

Editora de video
ARIADNA CASTRO

Coordinadora Redes Sociales
JANE DENNISE AGREDA

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseño
JESÚS CHÁVEZ
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

Director de fotografía
PACO GRAMONTTI

Editor de fotografía
NAIM BARRUETA

3

Colaboradores

JOAN SEBASTIAN, SERGIO CID, MANUEL GRAJALES, BAYOÁN FREITES, JUAN PABLO FERRARI, STIGLIANO TATTICHI, ALFREDO NEME.

Country Manager
República Dominicana
ALEX YARYURA
ayaryura@forbes.do

Ejecutiva Comercial
MERY DISLA
mdisla@forbes.com.mx

Sr. Vice President Sales
Latin America (Miami)
DALIA SÁNCHEZ
dsanchez@groupbrands.net

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENÍTEZ

CFO
MARTÍN CELAYA

CDO
CARLOS VALERIO

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Coordinador Editorial Regional
GIORGIO ARTURI

Directora de Producción y Circulación Latam
LAURA VEGA

Editorial Director for Forbes Latin America: **JONATHAN TORRES ESCOBEDO**

FORBES MEDIA, LLC

Steve Forbes
Chairman & Editor-in-Chief
Sherry Phillips
President & CEO
Randall Lane
Chief Content Officer
Peter Hung
President, Licensing & Branded Ventures
Kerry A. Dolan
Assistant Managing Editor

Global Editions

Mathew Sevin
Director, Branded Ventures
MariaRosa Cartolano
General Counsel
Nikki Koval
Vice President & Assistant General Counsel

Forbes República Dominicana, Año 12 No. 105

FORBES DOMINICAN REPUBLIC EDITION is published by CASA PLINIO, S.A. DE C.V.
under a license agreement with Forbes IP (HK) Limited, 21/F, 88 Gloucester Road,
Wanchai, Hong Kong".
"FORBES" is a registered trademark used under license from FORBES LLC".

Impresa en Editora Corripio-S.A.S.

SABOR CON ESTRATEGIA

En el negocio de la restauración, el buen sabor de un plato es el punto de partida para lograr un menú exitoso; pero la gestión de la experiencia, el control de costos y la visión de escala son los ingredientes que realmente cocinan la rentabilidad.

El empresario gastronómico Víctor Levy, director del Grupo Cassina y SBG, tiene esos aspectos muy claros. Sabe que el cliente no solo visita un restaurante para alimentarse, sino que busca disfrutar la vivencia de un trato exquisito en un ambiente memorable.

Aplicar esa experiencia ha llevado al éxito conceptos como La Cassina, SBG, Casa Luca, San Marzano y Shibuya, que reúnen en sus mesas alrededor de un millón de comensales al año y reportan un crecimiento de 19% anual, por encima de la media del sector. Esos datos los comparte Levy en la entrevista central de esta edición, con la que, a través de su historia, resaltamos el valor de la industria gastronómica dominicana.

La perspectiva de Levy y sus socios es seguir creciendo este año, con la apertura de un asadero de carne y un concepto de comida china, en un sector que genera alrededor de 165,000 millones de pesos en ventas anuales y mueve unos 120,000 millones de pesos en compras en la economía nacional, de acuerdo a datos de la Asociación Dominicana de Restaurantes y del Observatorio Gastronómico Dominicano.

La evolución que demuestra el servicio de alimentación, enfocada a paladares de exigencias superiores, coloca al país en una posición envidiable para dominar el escenario de la alta cocina en el Caribe.

La industria gastronómica dominicana ha pasado de ser un sector de “complemento” al turismo de sol y playa, para convertirse en un pilar importante de identidad nacional y desarrollo económico. Sin embargo, a pesar de las cifras alegres, aún enfrenta retos importantes para estandarizar una experiencia de lujo, como la necesidad de una escuela especializada en la profesionalización de todos los actores que participan en esa actividad.

Pues, a pesar de tener grandes chefs, existe una brecha en la atención al cliente que demanda la



FELIVIA MEJÍA

Directora editorial para
República Dominicana



Fmejia@forbes.com.mx

formación urgente del talento en habilidades blandas y de hospitalidad, de manera que la asistencia esté a la misma altura que la calidad del plato. Además, todavía es muy alta la dependencia de importaciones de productos agrícolas y ganaderos, lo cual deja de tarea fortalecer la valorización del producto local, para que los ingredientes de aquí sean los protagonistas en la oferta de alta gama. Esto podría convertirse en un nicho fructífero de inversión local.

Asimismo, queda la tarea de fortalecer el trabajo en cuanto a promoción e innovación técnica, con estrategia compartida entre el sector público y actores del sector privado, con la visión de propuestas de alta cocina como las que presentan Levy y sus socios, para proyectar la gastronomía como un verdadero eje estratégico de Marca País. **P**

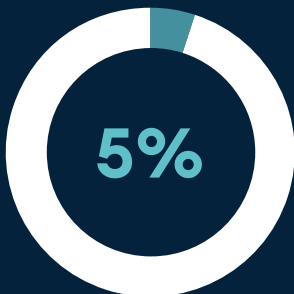
15,155
MILLONES DE DÓLARES

Se exportó en el país durante el periodo enero-noviembre 2025, lo cual representa un crecimiento de 10.3% con relación al año anterior, de acuerdo a registros de la Asociación Dominicana de Exportadores.

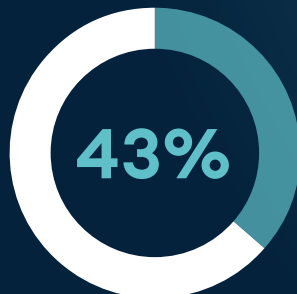
FUENTES: ADOEXPO

TRANSFORMACIÓN EN MARCHA

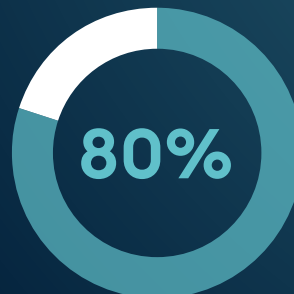
EL 62% DE LAS MEDIANAS EMPRESAS EN LATINOAMÉRICA, ES DECIR, AQUELLAS CUYOS INGRESOS VAN DE 50 A 1,000 MILLONES DE DÓLARES (MDD), YA ESTÁ APLICANDO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, LO QUE SUMADO AL ACELERADO PROCESO DE ADOPCIÓN DIGITAL HA RESULTADO EN AHORROS POR 22.6 MDD PARA LAS ORGANIZACIONES, DE ACUERDO CON VISA. EN EL CASO PARTICULAR DE CENTROAMÉRICA, LA CONSULTORA KPMG CALCULA QUE 51% DE LAS EMPRESAS YA ESTÁN EJECUTANDO UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL. EL CAMINO QUE SE ANDA ESTÁ CAMBIANDO LOS MODOS DE PRODUCCIÓN Y DE LO QUE SE PRODUCE. LA META ES SER COMPETITIVOS EN UN ENTORNO QUE HA METIDO EL ACELERADOR A SUS DINÁMICAS COTIDIANAS.



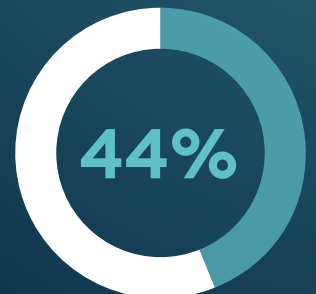
de sus ingresos ahorran las empresas medianas en Latinoamérica que han adoptado procesos de digitalización e inteligencia artificial (IA), lo que significa 22.6 MDD.



destina entre 2% y 5% de sus ingresos a iniciativas de innovación.



planea aumentar su presupuesto en iniciativas de innovación en 2026.



dirigirá sus inversiones a la creación de nuevos negocios o canales para atender a más mercados y clientes.



LAS TECNOLOGÍAS CON MÁS IMPACTO EN EL SECTOR EMPRESARIAL

Inteligencia artificial analítica



Data & analytics



IA Gen



Servicios en la nube



Automatización y robótica



LAS BARRERAS

1. Escasa cultura de innovación
2. Poca alineación entre áreas



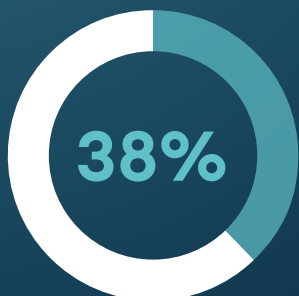
BENEFICIOS DE LA IA EN VOZ DE EJECUTIVOS

1. Automatización de tareas
2. Incremento de productividad
3. Satisfacción del cliente
4. Acelerador de la innovación
5. Crear nuevas capacidades de servicio
6. Reducción de costos
7. Mejora en la toma de decisiones

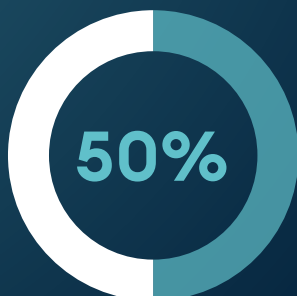


FACILITADORES DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN

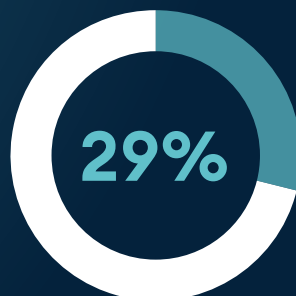
1. Desarrollo de una cultura de innovación
2. Apoyo de líderes
3. Inversión en infraestructura tecnológica
4. Entrenamiento y capacitación



focalizará la inversión en la mejora de productos o servicios ya existentes.



cambiarán la forma en que ofrecen sus productos y/o servicios mediante la incorporación de tecnología.



aplica iniciativas de transformación e innovación, motivadas por la necesidad de competir en el mercado.

+ de 50%

de las empresas en Centroamérica ejecuta ahora mismo un proceso de transformación digital.

Casi 70%

prevé que en tres años cambiarán significativamente los productos o servicios que ofrecen.

FUENTES: Panorama de la innovación en México y Centroamérica 2025, de KPMG / Índice de Capital de Trabajo, de Visa

AGENDA 2026

UN AÑO DE ENCUENTROS DE ALTO NIVEL

ESTE AÑO SE DESARROLLA UN AMPLIO CALENDARIO DE EVENTOS QUE IMPULSARÁN LA ECONOMÍA, EL TURISMO Y LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL PAÍS.

La República Dominicana se ha consolidado como un destino estratégico para la celebración de reuniones, congresos, conferencias y actividades de alto nivel en los ámbitos diplomático, económico, deportivo y de entretenimiento, que cada año atraen a miles de visitantes internacionales.

En el 2024 se celebraron en el país alrededor de 3,312 eventos de esta naturaleza que atrajeron unos 280,905 visitantes a foros de negocios, salud, educación,

tecnología, entre otros temas, según las estadísticas del Ministerio de Turismo (MITUR).

En este 2026 se prevé la realización de encuentros de gran envergadura que congregarán a deportistas, empresarios, líderes políticos, jefes de Estado, representantes de organismos internacionales y de la sociedad civil.

Estas jornadas de actividades dinamizarán la economía y contribuirán al fortalecimiento del turismo de reuniones, viajes de incentivos, conferencias y exhibiciones (MICE, por sus siglas en inglés).

XXV JUEGOS CENTROAMERICANOS Y DEL CARIBE

Una de las actividades de mayor envergadura que se celebrarán este año en el país son los XXV Juegos Centroamericanos y del Caribe, la principal cita deportiva de la región. De acuerdo con el comité organizador, la competición reunirá a aproximadamente 6,000 deportistas de unos 40 países, en igual cantidad de disciplinas.

Se celebrarán en Santo Domingo, del 24 de julio al 8 de agosto. Se proyecta atraerá alrededor de 100,000 visitantes.

El gobierno aprobó un presupuesto de 8,600 millones de pesos para el Ministerio de Deportes y Recreación, monto del cual será destinada gran parte a la organización de los juegos y mejorar la infraestructura deportiva en diversas partes del país.

X CUMBRE DE LAS AMÉRICAS

La Décima Cumbre de las Américas es un encuentro que reunirá a jefes de Estado y de gobierno con el objetivo de analizar los retos y oportunidades del hemisferio en áreas clave como la seguridad ciudadana, alimentaria, energética e hídrica.

Esta asamblea estaba prevista a realizarse el año pasado, pero fue pospuesta debido a la "situación en la región" y a las divergencias que en ese momento dificultaban un diálogo productivo en las Américas, según informó el Ministerio de Relaciones Exteriores (MIREX).

Este año, el encuentro cobra especial relevancia debido a la captura del presidente venezolano, Nicolás Maduro, por parte de Estados Unidos, tema que podría convertirse en el centro del debate.

PERÍODO DE SESIONES DE LA CEPAL

En 2024, el Gobierno anunció que la República Dominicana fue elegida para la celebración del 41.º período de sesiones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), un cónclave de alto nivel que se realiza cada dos años con la finalidad de analizar el desarrollo de la región y proponer acciones para seguir progresando en los ámbitos social y económico.

Se prevé que el programa de trabajo de estas sesiones abarque temas vinculados al desarrollo económico y social, la sostenibilidad ambiental, la gestión pública, las estadísticas, así como las actividades subregionales y los procesos de integración regional.

Hasta el momento, se tiene previsto que este encuentro se lleve a cabo en Santiago de los Caballeros, en octubre.

ASAMBLEA DEL CENTRO INTERAMERICANO DE ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS (CIAT)

En mayo se llevará a cabo, en Punta Cana, la LX Asamblea General del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), bajo el tema “Transformación digital de las administraciones tributarias”, con el auspicio de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

El CIAT es un organismo internacional orientado a brindar un acompañamiento integral para la modernización, el fortalecimiento institucional y la tecnificación de las administraciones tributarias de sus países miembros. Actualmente lo integran 42 países, distribuidos en cuatro continentes: 32 de América, cinco de Europa, cuatro de África y uno de Asia.

En este encuentro podrían abordarse temas estratégicos para el país, como la reforma fiscal, cuyas discusiones podrían retomarse este año.

CONFERENCIA INTERNACIONAL ANTICORRUPCIÓN (IACC)

La 22.ª edición de la Conferencia Internacional Anticorrupción se considera el foro global independiente más grande del mundo sobre la lucha contra la corrupción y se realizará en el país porque, “gracias a su posición estratégica, la República Dominicana es crucial en la lucha contra el tráfico de drogas, el lavado de dinero y la recuperación de activos”, en palabras del presidente del Consejo de la IACC, Rueben Lifuka.

Esta conferencia congrega a líderes políticos, empresariales y representantes de la sociedad civil de más de 140 países, con el objetivo de visibilizar el impacto global de la corrupción y promover acciones conjuntas para su combate.

CONFERENCIA DE TECNOLOGÍAS JAVA DEL CARIBE

Esta será la primera conferencia especializada en tecnologías Java de la región y se celebrará este año en Santiago, con el propósito de ayudar a usuarios, desarrolladores, emprendedores y empresas a conocer las nuevas tendencias relacionadas con el ecosistema Java, incluidas las alternativas de lenguajes en la JVM, el desarrollo web, móvil y la nube. Esta reunión es organizada por la comunidad de usuarios y desarrolladores Java de la República Dominicana (JUG Dominicana).

AUTOAMÉRICAS SHOW 2026

En marzo se celebrará este congreso dirigido a la industria internacional de autopartes del mercado de repuestos de vehículos de América Latina, un espacio en el que compradores y vendedores se reúnen para generar oportunidades de negocio y participar en procesos de capacitación especializada.

OTROS EVENTOS

A estas citas se suman el Congreso de Sostenibilidad Financiera 2026; el Dominican Annual Tourism Exchange (DATE), un encuentro estratégico para el sector turístico que cada año congrega a agentes de viajes, turoperadores, grupos especializados y proveedores, con el propósito de concretar negociaciones de alto impacto para la industria; la convención anual de la Asociación de Tabaqueros de América, que reunirá en Casa de Campo a representantes de este sector; y The Future Energy Summit, un foro que congrega a líderes innovadores y expertos de esta industria de distintas partes del mundo para compartir sus conocimientos y experiencias, entre otros.

A esta agenda también se agregan los conciertos de reconocidos artistas nacionales e internacionales como Ed Sheeran, David Guetta y Juan Luis Guerra y 4.40 y muchos más.

XXIX CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE INGENIERÍA DE SOFTWARE (CIBSE 2026)

Este es un foro que busca promover la investigación científica de alta calidad en los países iberoamericanos y dar apoyo a los investigadores de ingeniería de software en la publicación y discusión de su trabajo.

En este congreso se permitirá la presentación de artículos de proyectos de I+D (Investigación y Desarrollo) para que los investigadores puedan buscar financiación y establecer contratos con empresas.

CAPACIDAD DEL PAÍS PARA LA CELEBRACIÓN DE REUNIONES, VIAJES DE INCENTIVOS, CONFERENCIAS Y EXHIBICIONES (MICE)

+7

Centros de convenciones

455

Salas de reuniones

92

Hoteles con salas de reuniones

3,960

Máxima capacidad

Fuente: Ministerio de Turismo. Estadísticas al 2024.

¿El idioma más atractivo? El diseño.

Audi A5 Sedán

Conoce el nuevo **Audi A5 Sedán**
con faros Matrix LED y grupos
ópticos traseros OLED.

Escanea para más
información



Avelino Abreu, SAS
www.audi.com.do

Santo Domingo | 809 562 0020

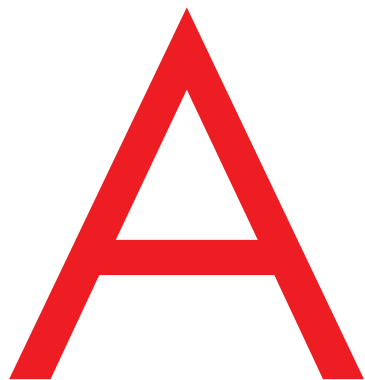


Audirepdom

Revistas.PeruRadio.net.pe



Audi Vorsprung durch Technik
Revistas.PeruRadio.net.pe



LOS PROYECTOS DE ALEMANIA PARA IMPULSAR LA SOSTENIBILIDAD

Alemania se ha posicionado como uno de los países líderes en protección del medioambiente, ocupando el tercer lugar en el Índice de Desempeño Ambiental (EPI) 2024, un informe que evalúa a 180 naciones según su desempeño frente al cambio climático, la salud ambiental y la vitalidad de los ecosistemas.

Esta filosofía se ha trasladado a República Dominicana a través de su embajada, empresas y diversas organizaciones que impulsan proyectos relacionados con la movilidad sostenible, la economía circular, la energía renovable y otras iniciativas orientadas a fomentar la sostenibilidad.

“Actualmente, la movilidad sostenible y el sector energético son áreas clave en las que estamos invirtiendo”, afirma la embajadora de Alemania en el país, Maike Friedrichsen. Por ejemplo, señala que el grupo Siemens participa en la expansión del Metro de Santo Domingo y que otras compañías alemanas están interesadas en colaborar en la mejora del transporte público, tanto urbano como interurbano.

Destaca que el banco de desarrollo alemán KfW, a través del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE o CABEI, por sus siglas en inglés), también ha dado su respaldo financiero a estos proyectos.

En enero la embajadora adelantó a Forbes que a principios de este año se espera la llegada de una delegación de esta entidad con el objetivo

LA EMBAJADORA ALEMANA EN REPÚBLICA DOMINICANA, MAIKE FRIEDRICHSEN, IMPULSA PROYECTOS QUE APORTAN AL DESARROLLO DEL SECTOR ENERGÉTICO, LA ECONOMÍA CIRCULAR Y LA MOVILIDAD SOSTENIBLE.



de explorar nuevas oportunidades de colaboración. “En el sector energético, estamos promoviendo la expansión de la red eléctrica y apoyamos el desarrollo de energías renovables, incluidas las soluciones basadas en baterías”, agregó la diplomática.

OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN

La reciente promulgación de la Ley General de Gestión Integral y Coprocesamiento de Residuos Sólidos (Ley núm. 98 25) podría abrir nuevas oportunidades para la inversión alemana en el país. La embajadora señaló que

7,000

alemanes

viven en República Dominicana.

200,000

turistas

visitan el país cada año.

18

empresas alemanas
operan en el sector
zona franca.

720.6

millones de dólares
fue la inversión alemana
en el país al 2023.

748

millones de dólares
fue el intercambio comercial
entre ambos países en 2024.

Fuente: Embajada de Alemania en República Dominicana

en septiembre de 2025 una delegación de empresas alemanas visitó este país y mostró interés en la economía circular, un sector que, según contempla la legislación, se planea fortalecer mediante la priorización de proyectos integrados que garanticen una gestión más eficiente y sostenible de los residuos sólidos.

“En cuanto al reciclaje de residuos sólidos, la República Dominicana todavía tiene un gran potencial de crecimiento. Eso ha ganado visibilidad en Alemania, especialmente después de las dos Semanas Alemanas celebradas en 2023 y 2025, lo que ha generado un mayor interés en el mercado”, indicó.

Adelantó que, por ese motivo, Santo Domingo ha sido seleccionada como sede de la primera conferencia regional de la economía alemana, que se celebrará en mayo próximo, en la que participarán importantes empresas, bancos y representantes políticos alemanes. El encuentro es organizado por la embajada en colaboración con la Cámara de Comercio Dominico-Alemana.

Friedrichsen se define como amante de la naturaleza y confiesa que le resulta doloroso observar ríos y playas del país cubiertos de residuos plásticos y espuma de poliestireno. Por eso también valora la prohibición de materiales plásticos establecida en la nueva ley de residuos sólidos. “Espero que el futuro decreto sobre la prohibición del FOAM (materiales de poliestireno) y

la distribución de bolsas plásticas traigan avances significativos en el ámbito de la economía circular”, expresa.

Friedrichsen destaca que el apoyo de Alemania en las áreas relacionadas con el clima, el medio ambiente, la movilidad sostenible, la economía circular y la gestión del sargazo también se realiza en colaboración con organizaciones como la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) y diversas organizaciones no gubernamentales (ONG).

Detalló que, en el marco del programa regional Euroclima (financiado por la Unión Europea y Alemania),

INYECCIÓN MONETARIA

Maike Friedrichsen llegó a República Dominicana –país que visitó por primera vez hace 22 años– en 2022. Cuenta que, aunque su familia ya está “aplatanada”, aún no se acostumbra al tráfico, el cual describe como terrible, caótico y peligroso.

Entre sus principales objetivos para los próximos años se encuentran continuar promoviendo la protección del clima, organizar eventos culturales y abogar por un mayor compromiso alemán en Haití.

Friedrichsen invita a los empresarios dominicanos a ponerse en contacto con la Cámara de Comercio Dominico-Alemana y la embajada para explorar oportunidades de colaboración y participar en la Semana Alemana, que se celebrará en mayo, donde podrán aprovechar los conocimientos y la experiencia de su país en sectores como la tecnología y la ingeniería.

la GIZ está implementando medidas para transformar el transporte público, fortalecer la financiación climática y desarrollar un sistema integral de gestión del sargazo.

Subraya que, desde la embajada, se está desarrollando una amplia cartera de proyectos relacionados con la protección del medio ambiente, la restauración de manglares, la conservación de corales y el manejo de zonas protegidas.

“Además, hemos estado promoviendo la resiliencia climática y la sostenibilidad del turismo, como en el desarrollo de la Costa Esmeralda en Miches. Gracias al apoyo financiero de Alemania, el manatí Jean Pedro fue liberado al mar a principios de diciembre de 2025”, apunta.

OTRAS ÁREAS

La embajadora señala que, además de fomentar proyectos relacionados con la sostenibilidad, las relaciones comerciales entre Alemania y República Dominicana se mantienen sólidas en otros ámbitos. Afirma que Alemania sigue siendo un mercado clave para productos dominicanos como el tabaco, el ron y otros bienes agrícolas, mientras que desde República Dominicana se importan maquinaria, productos químicos, automóviles y productos lácteos.

Friedrichsen también destaca la consolidación de las inversiones alemanas en el ámbito de las energías renovables, un sector en el que las empresas de su país son reconocidas principalmente por su experiencia técnica y mecánica. En este sentido, refiere que alrededor del 55–60 % de la electricidad en Alemania se genera a partir de energía eólica, solar, biomasa e hidráulica.

Sin embargo, las inversiones en este sector se han visto afectadas por crecientes incertidumbres y retrasos; por tanto, las principales oportunidades de negocio ahora se encuentran en infraestructuras y tecnologías verdes, como el reciclaje y la gestión de residuos, puntualiza. **F**

GUÍA DE INVERSIÓN 2026

LA DISCIPLINA, LA DIVERSIFICACIÓN Y LA VISIÓN A LARGO PLAZO SERÁN LAS CLAVES PARA CONSTRUIR CARTERAS ROBUSTAS EN EL AÑO QUE HA INICIADO.

E

El 2026 se perfila como un año oportuno tras un ciclo marcado por la volatilidad geopolítica y las presiones inflacionarias globales. Sin que la incertidumbre deje su lugar, los expertos consultados por la redacción de Forbes Centroamérica coinciden en que bajo un esquema donde predomine la disciplina, la diversificación y la visión a largo plazo es viable construir carteras robustas.

La región, impulsada por tendencias como el nearshoring, la digitalización financiera y la transición energética, ofrece un abanico de instrumentos que deben evaluarse bajo la lupa del riesgo y la liquidez.

En palabras de Iván Higueros, CEO de Delta Capital y Zona Trading, “un portafolio bien guiado por estrategias será siempre más efectivo que uno basado en oportunidades aisladas”. La disciplina, insiste, superará al instinto.

DEFENSA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL DOMINARÁN

La renta fija se consolida como el núcleo de seguridad. Higueros anticipa que “las emisiones de renta fija en dólares, tanto corporativas como soberanas, serán el pilar de los portafolios que busquen ingresos estables y riesgo moderado”.

Los bonos con buena calificación crediticia consolidan la base de la seguridad, mientras que las notas estructuradas defensivas —como los autocallables o las *credit-linked notes*— permiten capturar primas más altas con barreras de protección, especialmente en un entorno donde las tasas podrían estabilizarse.

Mario Vásquez, director de la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica, coincide en que “los bonos soberanos y corporativos de corto plazo

seguirán siendo los más demandados en un entorno monetario ajustado”, junto con los fondos de mercado de dinero, apreciados por su liquidez y bajo riesgo.

En Costa Rica, los inversionistas minoristas han incrementado su participación en estos fondos, que ofrecen rendimientos modestos pero seguros, observa Vásquez.

A su vez, los ETF (Exchange Traded Funds o fondos cotizados en bolsa) globales y temáticos se consolidan como la vía más eficiente para participar en megatendencias sin asumir el riesgo de seleccionar acciones individuales: “Son la vía más eficiente para participar en megatendencias sin asumir el riesgo de seleccionar acciones individuales”, explica Higueros.

Según BNP Paribas Asset Management, los ETF ligados a Defensa e Inteligencia Artificial serán protagonistas en 2026, mientras que la firma global de gestión de inversiones Janus Henderson destaca el crecimiento de los ETF activos y temáticos que ofrecen “un alza incremental con bajas comisiones”.

Los Bonos Verdes y los fondos vinculados a la transición energética también se consolidan como instrumentos estratégicos. El auge de las energías renovables en Panamá, Costa Rica y República Dominicana, sumado a la expansión de centros de datos y parques industriales, refuerza la tesis de que la región capitaliza la transformación global hacia la sostenibilidad.

En este sentido, tanto Cushman & Wakefield como Colliers International prevén un mercado industrial dinámico impulsado por la expansión de la infraestructura tecnológica y la demanda de centros de datos.

EL 'ORO' LOGÍSTICO

Una de las oportunidades más tangibles reside en la logística y los bienes raíces industriales. El nearshoring — el traslado de cadenas de suministro de Asia hacia países más cercanos a Estados Unidos — está generando una demanda sin precedentes de espacios de almacenamiento y naves industriales en puntos clave de Centroamérica y República Dominicana.

Invertir en fideicomisos inmobiliarios especializados o en parques industriales se traduce en un activo defensivo con retornos atractivos, impulsados por un cambio estructural en la economía global.

Deloitte y Datasur confirman que el nearshoring se ha convertido en el movimiento clave para las empresas que buscan resiliencia y crecimiento.

República Dominicana tiene como favorable su ubicación estratégica cercana a Estados Unidos, acceso facilitado por el tratado DR-CAFTA, infraestructura logística moderna (puertos, aeropuertos), así como estabilidad política y económica.

DEL MINORISTA AL SOFISTICADO

En esta ruta también vale dimensionar las capacidades para ejercer el músculo inversor. Por ello, los expertos establecen diferencias en los perfiles



LOS BONOS SOBERANOS Y CORPORATIVOS DE CORTO PLAZO SEGUIRÁN SIENDO LOS MÁS DEMANDADOS EN UN ENTORNO MONETARIO AJUSTADO

MARIO VÁSQUEZ

DIRECTOR DE LA BOLSA NACIONAL DE VALORES DE COSTA RICA

del inversionista, las que dependen, además del capital, de la experiencia financiera y la tolerancia al riesgo.

El Inversionista “de a pie” (retail), prioriza seguridad y liquidez. Su ruta ideal incluye ETF diversificados (S&P 500, Nasdaq), bonos gubernamentales y fondos inmobiliarios líquidos (REITs). Higueros recomienda la disciplina de los aportes periódicos o Dollar Cost Averaging (DCA).

El “sofisticado”, en cambio, busca optimizar la relación riesgo-retorno mediante vehículos avanzados, como derivados para cobertura, deuda privada, *private equity* y estrategias cuantitativas o algorítmicas.

Para Higueros, el equilibrio entre seguridad y liquidez se logra “cuando la estrategia está bien definida, se evita caer en instrumentos que agregan volatilidad innecesaria”.

Considera que el núcleo seguro se compone de renta fija de buena calidad, ETF amplios y defensivos con baja correlación. Una vez asegurada esa base, se puede añadir exposición a activos con mayor potencial de retorno, como acciones globales, sectores tecnológicos, activos digitales regulados o *private equity*.

Lo recomendado es una estrategia de “triple compartimento”: liquidez inmediata para tres a seis meses en instrumentos de bajo riesgo; un núcleo balanceado de tres a cinco años con fondos mixtos y bonos corporativos, y un compartimento de crecimiento a 10 años o más, tolerando volatilidad en acciones y capital privado.

A CONSIDERAR

En Los expertos concluyen que más importante que elegir el instrumento “perfecto” es tener una metodología de riesgo consistente. Analizar *draw-downs* (caída desde máximos), correlaciones, duración y exposición por país o sector es parte de la disciplina, y permite a los inversionistas construir carteras resistentes.

Marc Seidner, de Pacific Investment Management Company (PIMCO), una de las mayores y más influyentes gestoras de inversiones en el mundo, señala que en un entorno donde los bancos centrales empiezan a recortar tasas, los bonos de alta calidad pueden ofrecer estabilidad y beneficios de diversificación, aunque advierte que los inversores deben mantener disciplina y una visión global al seleccionar activos de renta fija.

En tanto, PwC Interaméricas refuerza la idea y señala que “Centroamérica ya no es solo un mercado emergente; es un laboratorio de inversión donde la seguridad se construye con diversificación y la liquidez con inteligencia estratégica”.

Este año no marcará una ruptura, sino una consolidación: la digitalización, el nearshoring y la transición energética ya configuran el nuevo ADN económico del istmo.

La disciplina será la diferencia entre proteger el capital y multiplicarlo. El 2026 será el año de quienes sepan construir carteras resistentes, entendiendo que invertir aquí es apostar por una región que consolida su lugar en el mapa global. 

CÓMO COMUNICAR PARA QUIENES QUIEREN SER PROTAGONISTAS

16

Ya no basta con hablar para ellas. La nueva batalla educativa y comunicacional se libra en el territorio de la co-creación. Las generaciones Z y Alpha no llegan a nuestras organizaciones o proyectos con el ánimo del espectador pasivo. Llegan con el chip del protagonista, del colaborador que exige comprender el porqué, aportar su mirada y ver su huella en el resultado final. Por tanto, comunicar para quienes quieren ser protagonistas requiere un manual de comunicación radicalmente distinto.

Primer axioma: tu primer mensaje es un teaser, no un tratado. Tienes 8 segundos. No es una exageración; es la moneda de cambio en la economía de la atención. Si tu introducción es un largo preámbulo institucional, una definición académica o una agenda burocrática, habrás perdido el tren. Estos nativos digitales prefieren un estilo de aprendizaje independiente y visual. Exigen que la información se entregue de manera instantánea y digerible. Por tanto, nuestra comunicación debe imitar al micro contenido que consumen: directa, visual y con el valor a la vista desde el primer segundo. La primera interacción debe responder a su pregunta implícita: “¿Esto es relevante para mí *ahora*?”.

Segundo axioma: los datos persuaden, pero las historias movilizan. Es un mantra que debemos grabar a fuego: “Las historias se recuerdan 22 veces más que los datos”. Podemos presentar estadísticas impecables sobre un problema, pero será la narrativa de una persona afectada, el relato de un desafío superado o el paralelismo visual lo que generará la chispa emocional. El visual *storytelling* no es un adorno; es el vehículo esencial para generar conexión y significado. Los datos justifican, pero las historias convocan.

Tercer axioma: la participación no es una actividad, es la esencia. Decir que la Generación Z “no quiere ser espectadora, quiere ser protagonista” es quedarse corto. Ellas aprenden, se conectan y se comprometen a través de la acción. El “edutainment” y la gamificación son los protocolos de engagement de una generación que concibe el mundo a través de mecanismos de reto, recompensa y retroalimentación inmediata. Para hablar con ellos, debemos dejar el púlpito. En su lugar, debemos

diseñar espacios donde la palabra se gana contribuyendo, donde el aprendizaje se construye mediante *quizzes* en vivo (icon herramientas como Kahoot!), debates en Padlet o proyectos que simulen escenarios reales. No les des un discurso; diseña una experiencia en la que su decisión altere el resultado.

Cuarto axioma: el lenguaje debe ser un puente, no una barrera. Menos texto, más emoción. El exceso de abstracción y jerga técnica es el muro que separa la intención del impacto. El 51% de la Gen Z prefiere el aprendizaje aplicado; el 38%, los recursos visuales. Esto nos obliga a una traducción constante: convertir lo complejo en concreto, lo teórico en tangible. Usar analogías de su universo, referencias culturales genuinas y, sobre todo, priorizar la demostración sobre la descripción. Un video corto de CrashCourse puede lograr más que tres páginas de texto. Hablar su idioma no es “rebajarse”; es el respeto básico de cualquier comunicador efectivo: encontrar al interlocutor donde esté.

Quinto axioma: la autenticidad es la nueva credibilidad. “No nos vendas algo, cuéntanos por qué importa”. Estas generaciones tienen un radar infalible para la impostura. Valoran, por encima de todo, la transparencia y un propósito claro. Ganar su confianza se logra con autenticidad, no con perfección. Hay que compartir también los fracasos y las dudas. Además, son pragmáticos: saben que en la era de la IA, su valor diferencial está en habilidades humanas como la creatividad, la resolución de problemas y la inteligencia emocional. Nuestra comunicación debe honrar esa búsqueda.

Conclusión: somos facilitadores de co-creación. Las instituciones que ya lo han entendido, desde Harvard hasta los maestros que se viralizan, han cambiado su arquitectura relacional. Ya no se posicionan como el depósito único del saber, sino como el guía que provee el contexto, los recursos y el desafío para que el verdadero aprendizaje, activo, significativo y colaborativo, emane de los propios protagonistas. Hablar con quienes quieren ser protagonistas implica dejar de monologar y empezar a escuchar, diseñar y catalizar. Es abrir un espacio donde su voz sea esencial. El futuro no se narrará *para* ellos; se cocreará *con* ellos. 

Eduardo Valcárcel

Publicista, mercadólogo y especialista en comunicación estratégica.
Managing partner de NewLink Group.

RETÓRICA FISCAL QUE GENERA INCERTIDUMBRE

Las acciones de los gobiernos, por medio de políticas públicas y de su retórica, pueden crear una falta de confianza entre los emprendedores con respecto a la seguridad de sus derechos de propiedad futuros. De forma concreta, esa incertidumbre se produce cuando existen dudas sobre los beneficios que se podrán obtener y la confiscación que de ellos pueda realizar el Estado. Esta descripción del régimen de incertidumbre parte del trabajo del economista Robert Higgs.

En meses recientes hemos tratado de realizar el mayor énfasis posible con respecto al clima de incertidumbre en República Dominicana. A partir de los anuncios que se hacen, o las declaraciones oficiales que se emiten, con respecto a una eventual modificación al sistema tributario dominicano, aumenta la inseguridad, la incertidumbre.

Es normal que si un emprendedor escucha constantemente la posibilidad de un cambio en la política tributaria y, si una modificación tributaria se convierte en la retórica oficial, los emprendedores y los inversionistas son dominados por una falta de confianza en el futuro.

Al momento de redactar este artículo no se ha producido una modificación tributaria. Sin embargo, desde mediados de 2025 hasta finales de año predominó una retórica similar a la de casi todo el año 2024. Ese discurso se basó en que era necesario realizar una reforma fiscal o, en términos llanos, un incremento de las recaudaciones por medio de modificaciones a las figuras impositivas y/o aumento de tasas de impuestos.

Cuando el proyecto de reforma tributaria fue retirado en octubre de 2024, hubo alivio. Ese proyecto iba a convertirse en una contrarreforma en todo el sentido de la palabra. Sin embargo, muchos se quedaron pensando: si por tantos meses la retórica oficial se basó en la necesidad de una reforma fiscal, cómo es que ahora ya no es necesaria. Gran parte de la ciudadanía mantuvo la duda, independientemente del anuncio de que no habría una nueva reforma. La incertidumbre se convirtió en régimen cuando las autoridades nombraron a un nuevo ministro de Hacienda en julio de 2025. A partir de entonces el discurso impositivo se volvió la base de la conversación pública.

Cuando existe régimen de incertidumbre, las economías no crecen al mismo ritmo que antes. Las inversiones no siguen el mismo ritmo. La política monetaria pierde más rápido su efecto para estimular la economía vía el crédito.

La economía dominicana se beneficiaría de una consolidación fiscal, también de una reforma tributaria realizada por las razones adecuadas. Nos explicamos en los próximos párrafos.

En estos momentos, una reforma tributaria que mejore el clima de inversión y promueva la productividad ayudaría a aliviar el régimen de incertidumbre. En este sentido, se podría convertir en la madre de todas las reformas. Si bien es cierto que se necesita una reforma laboral, de la educación, de la reducción de la permisología, y otras, la tributaria es la que más incide diariamente en el ambiente de negocios.

Las tasas de tributación de República Dominicana son altas. Más de 67% de las jurisdicciones en el mundo tienen tasas de impuestos a las empresas más bajas que este país, según datos de Price Waterhouse Coopers. El sistema es complejo para contribuyentes y para la misma administración tributaria. Los impuestos incentivan la informalidad, la evasión y la elusión. Emprender, muchas veces, pasa a un segundo plano; pagar impuestos toma mucho tiempo y esfuerzo humano.

Una modernización tributaria, la madre de todas las reformas a la que nos referimos, podría poner más recursos en las arcas públicas para una consolidación fiscal. Es decir, para reducir el déficit y, en consecuencia, las necesidades de endeudamiento. El endeudamiento bajaría si junto con el aumento que se produciría en las recaudaciones se produjeran ahorros de gasto público. La evidencia que nos dejó Alberto Alesina, junto a otros economistas, es que las consolidaciones exitosas se basan en recortes de gasto público. Mientras que los ajustes fiscales basados en aumentos de impuestos, como el de la retórica que promueve el régimen de incertidumbre, suelen fallar o tener efectos contractivos en el crecimiento económico.

Si no se va a realizar una reforma que simplifique el sistema tributario, lo mejor sería finalizar la retórica recurrente de una reforma convencional y poner control al gasto público, en particular al corriente. **1**

Miguel Collado Di Franco

Vicepresidente ejecutivo del Centro Regional de Estrategias Económicas Sostenibles (CREES)
LinkedIn: Miguel Collado // Twitter: @miguelcdf

ESTABILIDAD FINANCIERA: EL EQUILIBRIO INVISIBLE ENTRE MENTE Y CUERPO

18

La estabilidad financiera no es únicamente una meta económica, es un pilar silencioso del bienestar integral. Tener la capacidad de resistir y sobrellevar impactos adversos, así como gestionarnos de manera eficiente ante los cambios, es tan importante como alimentarnos bien, educarnos continuamente o encontrar espacios para el disfrute y el descanso. Al final, se trata de hábitos.

La disciplina juega un rol primordial en este proceso. Ser constantes en nuestras políticas de ahorro e inversión, en lo que gastamos y en cómo lo gastamos, marca una diferencia profunda a lo largo del tiempo. La planificación y la diversificación no son conceptos sofisticados reservados para expertos financieros, sino pilares esenciales para construir estabilidad y reducir la incertidumbre.

Sin embargo, la vida suele empujarnos a ser más flexibles —o incluso indulgentes— con aquellos objetivos cuyos resultados no se perciben de inmediato. La dejadez, la falta de motivación o simplemente un mes complicado pueden alejarnos del plan. Por eso es clave entender las finanzas personales como una carrera de mediano y largo plazo. Mientras más temprano se inicia, mejor se está posicionado.

Aquí entra en juego uno de los conceptos más poderosos —y menos comprendidos— del mundo financiero: el interés compuesto. Su lógica no es lineal, sino exponencial. Basta pensar en la diferencia entre dar 30 pasos lineales, que equivalen a 30 metros, y 30 pasos exponenciales que se duplican sucesivamente (1, 2, 4, 8, 16, 32...).

En este último caso, el resultado es tan descomunal que permite dar la vuelta al planeta más de 26 veces. Lo ideal es que esta “magia” esté del lado del ingreso, manifestándose en los ahorros y las inversiones. Aunque parezca sentido común, no es lo más común.

En República Dominicana, los fondos de pensiones han acumulado en las últimas dos décadas un monto equivalente a aproximadamente el 16 % del PIB. De ese total, cerca del 60% corresponde a rentabilidad generada por las inversiones realizadas por las Administradoras de Fondos de Pensiones. Aun así, persiste una fuerte resistencia a la formalidad y a cotizar en el sistema. Es como renunciar voluntariamente a tener múltiples fuentes de ingreso trabajando de manera constante y automática a favor de nuestro futuro.

En muchas empresas latinoamericanas es habitual el uso del *SAV* o las juntas de ahorro, donde un grupo de personas aporta periódicamente a un fondo común que se asigna por turnos. Sin duda, este mecanismo fomenta el hábito del ahorro, pero se queda en una lógica lineal, ya que no incorpora el interés compuesto que permite que el dinero crezca de forma sostenida en el tiempo, aprovechando las décadas productivas.

Para los emprendedores existe otra trampa frecuente: reinvertir todas las utilidades en el propio negocio, bajo la creencia de que es la mejor —o la única— vía de creación de riqueza. Esto puede ser positivo durante un tiempo, hasta que deja de serlo. La falta de liquidez, el acceso limitado al crédito o la ausencia de un patrimonio independiente pueden convertirse en un riesgo serio ante una crisis imprevista. De ahí la vigencia del viejo consejo: no poner todos los huevos en la misma canasta.

Hoy, más que nunca, existen herramientas accesibles para planificarse mejor y aprovechar el poder del interés compuesto. Desde productos financieros diversificados hasta el apoyo de la inteligencia artificial como aliada en la toma de decisiones, el camino hacia la estabilidad financiera es más claro y alcanzable. Porque crecer el patrimonio no debería ser una fuente de estrés, sino una razón más para sonreír... incluso cuando lleguen las canas. 

Santiago Camarena

Vicepresidente ejecutivo de Alpha Inversiones
LinkedIn: Santiago Camarena

EL VALOR DE CREAR PROYECTOS CON IMPACTO SOCIAL

En el mundo empresarial solemos hablar a menudo de propósito, sostenibilidad e impacto. Sin embargo, con menos frecuencia nos detenemos a someter nuestras decisiones, procesos y resultados a una mirada externa, rigurosa y crítica.

En ese espíritu nace el estudio de caso desarrollado por Barna Management School sobre la iniciativa “Soy niña, soy importante” (SNSI), una experiencia que trasciende el análisis académico y se convierte en una invitación a las nuevas generaciones empresariales a trabajar con coherencia y transparencia en la búsqueda de un mejor país para todos.

SNSI nació de una decisión muy concreta: antes de levantar cualquier proyecto, era indispensable escuchar a la comunidad. Años antes de iniciar la construcción de Tropicalia, creamos la Fundación Tropicalia para entender la realidad de Miches y acompañar a su gente desde el primer momento.

En ese proceso, se hizo evidente que muchas niñas estaban quedando fuera del sistema educativo y de las oportunidades, principalmente por las tareas de cuidado, matrimonio y uniones tempranas y embarazo adolescente, una realidad que limitaba sus posibilidades de desarrollo.

Así, lo que comenzó en 2013 como un campamento de verano evolucionó a un proceso de acompañamiento integral y de largo plazo, que hoy combina recreación con propósito, formación, mentoría y abogacía, impactando a más de 1,500 niñas y adolescentes directamente y acumulando más de 3,000 participaciones en los distintos programas que integran SNSI, con una incidencia extendida a sus familias y comunidades.

Desde Fundación Tropicalia entendemos que los proyectos con visión de futuro no solo deben aspirar a generar valor, sino también a explicarse, cuestionarse y mejorar. Abrir nuestro proyecto social más emblemático a un análisis académico independiente implica reconocer que ningún modelo es perfecto, que el aprendizaje es continuo y que la transparencia es una condición indispensable para construir confianza, tanto dentro como fuera de la organización.

El estudio de caso de Barna arroja hallazgos relevantes para cualquier persona interesada en impulsar modelos de negocio sostenible con una estrategia social sólida.

Uno de los más claros es que las iniciativas de impacto social no se imponen: se construyen junto a la comunidad. Integrar a las personas desde el respeto a su contexto cultural, escuchar antes de actuar y avanzar con paciencia fueron factores determinantes para la aceptación y continuidad del programa. El caso demuestra que la confianza social no es un punto de partida, sino un resultado.

Otro hallazgo clave es la importancia de invertir en etapas tempranas de la vida y promover el desarrollo de habilidades blandas. El enfoque en niñas visibiliza una realidad histórica de desigualdad, pero el impacto va mucho más allá de ellas.

Cuando se fortalece la autoestima, la educación emocional y las oportunidades desde edades tempranas, se generan efectos positivos en las familias, en la comunidad y en el tejido social completo. Por eso, aunque hablamos de niñas, el mensaje es claro: niños y niñas ocupan un rol trascendental, y el desarrollo sostenible solo es posible cuando todos participan en el proceso.

El caso también evidencia que los modelos responsables requieren visión de largo plazo. No existen resultados inmediatos ni soluciones simples a desafíos estructurales como la inequidad, la deserción escolar o las brechas de género.

La experiencia documentada por Barna muestra que la consistencia, la presencia territorial y la capacidad de adaptación son tan importantes como los recursos financieros.

Este caso no solo documenta una experiencia; ofrece una señal clara a la comunidad empresarial y, en especial, a los jóvenes empresarios en formación. Demuestra que es posible gestar proyectos con visión sostenible, que integren rentabilidad, impacto social y responsabilidad ambiental. Demuestra también que el liderazgo del futuro exige humildad para aprender, valentía para exponerse y compromiso para sostener procesos que trascienden el corto plazo.

Creemos firmemente que compartir aprendizajes —incluyendo los desafíos— es parte de nuestra responsabilidad como empresa. Si este estudio logra inspirar nuevas conversaciones, cuestionar modelos tradicionales y motivar a otros a construir desde el respeto y la colaboración con las comunidades, entonces habrá cumplido un propósito tan valioso como el propio análisis. **P**

Adriana Cisneros

CEO de Cisneros

EL LEGADO DEL CINE EN PELIGRO

A inicios de diciembre de 2025, Hollywood se sacudió con la histórica noticia de Netflix, Inc. (NFLX) alcanzando un acuerdo definitivo para adquirir la división de estudios y streaming de Warner Bros. Discovery, Inc. (WBD), incluyendo Warner Bros. Pictures, DC Studios, HBO y HBO Max, en una transacción valorada en aproximadamente 82,700 millones de dólares (mdd).

Aunque los accionistas y el CEO de WBD celebraron la operación, la industria y los amantes del cine tradicional la recibieron con alarma. Exhibidores estadounidenses, como la asociación Cinema United, y figuras influyentes, como el director James Cameron, han calificado la transacción como una “amenaza sin precedentes” que podría transformar radicalmente el negocio.

En respuesta, Paramount Skydance puso en marcha una oferta hostil en efectivo por la totalidad de WBD, incluyendo CNN, TNT y Discovery Channel, valorada en unos 108,400 mdd. Al momento de escribir este artículo, aun no se define esta batalla que representa visiones radicalmente opuestas sobre el futuro de una industria que aún está recuperándose de la pandemia de 2020.

Lo que está en juego trasciende un simple cambio gerencial, representa una amenaza directa a la experiencia cinematográfica tradicional, ese hábito de consumo que ha llevado a generaciones a las salas oscuras desde que los hermanos Auguste y Louis Lumière proyectaron diez cortos en París, Francia, el 28 de diciembre de 1895.

Netflix no adquiere un estudio cualquiera. WBD, uno de los pilares fundamentales de Hollywood, siempre ha sido “la casa de los filmmakers”, un terreno fértil para los grandes directores. Nombres como Orson Welles, Stanley Kubrick, Clint Eastwood, Don Siegel, Billy Wilder, Tim Burton y Christopher Nolan encontraron allí un “sí” incondicional a sus visiones más intrépidas, muchas de ellas se convertirían (Citizen Kane, 2001: A Space Odyssey, Unforgiven, Dirty Harry, Edward Scissorhands, Dunkirk) en referentes de lo mejor de la historia.

La amenaza es evidente, el modelo de Netflix nunca ha priorizado la experiencia teatral. Sus producciones de prestigio como Killers of the flower moon, Roma, All quiet on the

western front, The power of the dog, Marriage story, Don’t look up o The Irishman recibieron ventanas teatrales mínimas, solo para calificar a premios de la Academia, en el caso de potenciales blockbusters originales, como Beverly Hills Cop: Axel F, Happy Gilmore 2 o Red Notice, nunca tuvieron oportunidad de brillar en taquilla.

Esto no es casual, Netflix busca mantener a los espectadores en casa o en dispositivos móviles. La empresa que comenzó con alquileres de discos de DVDs por correo evolucionó hacia la introducción y, luego, el dominio del streaming por suscripción, un modelo que choca frontalmente con el espíritu de WBD, un estudio legendario que ha apostado históricamente por la gran pantalla.

Desde que David Zaslav, CEO de WBD, puso la compañía en venta, su prioridad ha sido clara: maximizar un retorno “seguro” para los accionistas. La oferta de Netflix, con financiamiento sólido, minimiza riesgos de ejecución, aunque sea numéricamente inferior a la de Paramount Skydance. Esta última, aunque más alta en efectivo, incluye activos lineales (CNN, TNT, TBS, TruTV, Discovery Channel, HGTV, Food Network, TLC y Animal Planet), que WBD podría vender por separado tras la separación planeada de sus divisiones (prevista para el tercer trimestre de 2026), teóricamente generando valor adicional a la larga.

Sin embargo, el punto crítico para la industria y nosotros los cinéfilos es el futuro teatral. Netflix ha indicado que, bajo su control, las nuevas películas de WBD tendrían una ventana cinematográfica de solo 17 días antes de llegar al streaming. Poco más de dos semanas en salas para una nueva película de Batman por ejemplo, si esto no marca el inicio del fin de la experiencia teatral y de las grandes cadenas de cine, no sé qué lo haría.

Si este acuerdo termina confirmándose, no solo consoledará el poder del streaming y lo validará como la forma primordial de consumir películas, sino que, peor aún, pondrá en riesgo el necesario equilibrio de una industria que necesita tanto la innovación digital como la magia irremplazable de la gran pantalla y el sentido de comunidad. El séptimo arte merece ser apreciado en algo más que una ventana efímera o una pantalla de seis pulgadas. **P**

Alex Yaryura

MBA, MS Mktg. Estratega en comunicación.
Country manager de Forbes República Dominicana.

¿HACIA DÓNDE AVANZARÁ LA SOSTENIBILIDAD EN 2026?

Durante el 2025 se experimentó una vertiginosa transformación del sector ESG (Environmental, Social, Governance). El uso de inteligencia artificial se estableció como indispensable y la incertidumbre geopolítica global determinó las decisiones de inversión pública y privada. La gestión ambiental tuvo mayor acogida en las empresas y hoy grandes inversionistas exigen la adopción de mecanismos ESG robustos antes de invertir en startups o nuevos proyectos.

En República Dominicana, empresarios y gobierno sostuvieron conversaciones agudas en torno a la gestión responsable de los residuos y asumieron posiciones propositivas y críticas que condujeron a la aprobación de leyes como la 225-20 sobre Gestión Integral y Coprocesamiento de Residuos Sólidos, la tipificación del delito ambiental recogida en el nuevo Código Penal y el proyecto de ley que dispone la instalación de fuentes de energía renovable en edificaciones públicas y privadas.

Con todo, las perspectivas económicas para 2026, aunque conservadoras, se mantienen en un rango positivo. Esto abre una oportunidad para que las empresas diseñen estrategias ESG acordes con el contexto global. Quienes agoten procesos detallados de planificación podrán identificar puertas abiertas para crecer a un ritmo sostenido desde la sostenibilidad.

Si bien 2025 trajo consigo grandes desafíos para las empresas, también mantuvo un ritmo de avance en sus estrategias de sostenibilidad ambiental, económica y de gobernanza. Los instrumentos de monitoreo de las acciones, los controles para prevenir el 'greenwashing' y el involucramiento de las organizaciones en causas de resonancia con sus valores dieron paso a buenas prácticas que se asentaron en las culturas organizacionales de muchas compañías. Y en esa dirección, el 2026 proyecta tendencias que aportarán perspectiva y oportunidades de impacto en las estrategias de ESG de los próximos años:

1) El ESG se vuelve "data-first": IA para capturar evidencia y sostener decisiones. El giro más visible apunta a operar con datos ESG integrados a procesos, con automatización de captura, depuración y trazabilidad. En "Artificial Intelligence Adoption and Corporate ESG Performance" (Business Strategy and the Environment, 2025), se construyen mediciones de

adopción de IA a partir de reportes anuales, destacando cómo se mejora del desempeño ESG mediante restricciones financieras, transparencia e innovación. Para 2026, esto empuja una prioridad: arquitectura de datos, gobierno del dato y controles de calidad antes de ampliar mensajes externos. La conversación deja de ser "cómo reporto" y pasa a "qué evidencia sostengo", con implicaciones directas para auditoría interna y gestión de riesgos.

2) Scope 3 pasa a 'procurement': la descarbonización se negocia con proveedores. La frontera operativa del carbono se desplaza hacia la cadena de valor, con foco en compromisos exigibles y mecanismos de colaboración. En 2026, el aprendizaje se convierte en práctica: cláusulas de datos, incentivos, soporte técnico, rutinas de seguimiento, y métricas comparables por categoría de compra. ESG se vuelve parte del desempeño de compras y de la evaluación de proveedores.

3) Antigreenwashing cuantitativo: riesgo de "buen score" sin sustancia. La presión contra greenwashing se mueve hacia pruebas cuantitativas que comparan señales públicas con resultados verificables. Para 2026, la implicación práctica es que el "score" pierde estatus como argumento final. Gana terreno la verificación por evidencia: consistencia temporal, trazabilidad de métricas, indicadores de desempeño físico, y coherencia entre capex, operaciones y divulgación.

4) Doble materialidad como motor de estrategia y no como sección del informe. La doble materialidad se consolida como un proceso de decisión corporativa, con efectos en inversión, diseño de producto y gestión de riesgos. En 2026, el cambio operativo se verá en gobernanza: quién define materialidad, con qué datos, umbrales o controles. Se vuelve un flujo continuo que alimenta decisiones, además de reportes, y reordena prioridades internas por impacto y riesgo financiero.

5) Biodiversidad y naturaleza entran al análisis de riesgo, especialmente en finanzas. La agenda relacionada a la naturaleza deja de ser periférica y entra al terreno de la evaluación de exposición. En 2026, esto tiende a traducirse en auditorías ampliadas, métricas de dependencia y evaluación de riesgos físicos y de transición ligados a la naturaleza. El resultado esperado es una presión mayor por métricas comparables y por decisiones de financiamiento alineadas con riesgos materiales. **F**

Ailyn Hilario

Especialista en comunicación estratégica, gestión de crisis y construcción de narrativas.
LinkedIn: Ailyn Hilario



Autozama: 80 años de legado, innovación y futuro

Con una empresa que nació en 1946 y que representa a Mercedes-Benz desde 1955, Ramón Ernesto Morales conduce hoy la evolución de una historia familiar hacia nuevos frentes productivos de la economía dominicana.

Desde el año 2000, el presidente de Autozama ha liderado una modernización que combina expansión de portafolio, cultura de servicio y una postura clara frente a la agenda ambiental: elevar estándares requiere, primero, bases técnicas viables.

En el negocio automotriz, la reputación se gana con consistencia: servicio, respaldo y decisiones que se sostienen cuando el mercado cambia de ritmo. Ramón Ernesto Morales entiende esa lógica. Al asumir la presidencia de Autozama en el año 2000, tomó el timón de una empresa con historia y expectativas

altas, y condujo una transición decisiva: actualizar la operación, ordenar procesos, invertir con criterio y ampliar capacidades sin diluir la identidad.

Autozama forma parte del mapa empresarial dominicano desde 1946, cuando se fundó Ozama Trading Company S.A. Esa base temprana ayudó a profesionalizar el desarrollo automotriz en el país. En 1955 llegó un hito que definió su trayectoria: la representación exclusiva de Mercedes-Benz en República Dominicana. Bajo la dirección de Tomás Morales Garrido (Don Papucho, como se le recuerda) la empresa consolidó un

prestigio ligado a la disciplina comercial, la calidad del servicio y la construcción de relaciones de largo aliento con clientes y aliados.

Morales heredó ese legado y lo trabajó con un criterio contemporáneo. Su gestión activó un proceso de modernización y reestructuración enfocado en preparar a Autozama para una industria más competitiva, más regulada y más exigente. En lugar de perseguir crecimiento por inercia, priorizó fortalecer operaciones y expandir el portafolio de forma coherente con las oportunidades del mercado.

Uno de los movimientos más relevantes fue ampliar el alcance de la relación con Daimler Benz AG, incorporando marcas como Freightliner y Detroit Diesel, con impacto directo en segmentos de transporte y soluciones comerciales. Más adelante, la inclusión de Sany terminó de afinar una estrategia de diversificación que colocó a Autozama en conversación con sectores productivos clave: construcción, transporte, minería, agricultura y turismo. Para la empresa, esto significó ampliar su propuesta de valor y participar con mayor peso en la economía real, más allá del ciclo tradicional de venta.

En esa ruta, los valores internos han funcionado como brújula: pasión, respeto e integridad. Morales ha insistido en mantener esa base cultural mientras empuja una renovación constante. Inversiones estratégicas, foco en excelencia y una visión de competitividad han permitido que Autozama eleve sus

estándares de servicio al cliente y desempeño operativo en un entorno donde la fidelidad se gana todos los días.

El tema de sostenibilidad, por su parte, aparece en su liderazgo con un tono pragmático. Morales ha sido una voz influyente en la conversación nacional sobre emisiones y responsabilidad ambiental, con una postura clara: la ambición regulatoria debe caminar de la mano con las condiciones técnicas que la hagan viable. En su lectura, mejorar la calidad de los combustibles disponibles en el país es un paso imprescindible para avanzar hacia estándares más estrictos y políticas ambientales consistentes.

Su filosofía empresarial se articula alrededor de la resiliencia. Morales parte de una premisa sencilla: el entorno cambia, y el modelo de gestión también tiene que hacerlo. Reajustar procesos, afinar productos, elevar el servicio y formar equipos preparados para escenarios distintos se vuelve una disciplina

permanente. En esa ecuación, el talento humano ocupa un lugar central. Para él, contar con colaboradores capacitados, orientados a resultados y alineados con el propósito de la marca es un factor determinante para sostener el crecimiento.

Esa idea se traduce en cultura organizacional: una forma de operar que atraviesa desde el taller hasta la sala de ventas. Autozama, bajo su dirección, ha buscado que el estándar se sienta de puertas adentro antes de prometerse hacia afuera. De ahí su frase más citada: cuando el colaborador se convierte en cliente de su propia marca, la experiencia cambia. Es una manera directa de definir el tipo de liderazgo que ejerce.

Con una empresa que nació en 1946 y que representa a Mercedes-Benz desde 1955, Ramón Ernesto Morales conduce hoy la evolución de una historia familiar hacia nuevos frentes productivos de la economía dominicana.



**CUANDO EL COLABORADOR SE CONVIERTE
EN CLIENTE DE SU PROPIA MARCA,
LA EXPERIENCIA CAMBIA”.**

AUTOZAMA
60 AÑOS



Por Sergio Cid

EL NEGOCIO DETRÁS DE LA COLMENA

Yndira Concepción no se refiere a la miel como quien habla de un producto terminado. Ella habla de clima, de costos, de decisiones difíciles. Esta emprendedora, que empezó gestionando 20 colmenas en la provincia Samaná, llegó a manejar 100 colmenas. Entonces, cuando entendió que crecer no garantizaba estabilidad, cambió de estrategia.

Pasó de un modelo individual a uno asociativo, trabajando con colegas productores en distintas provincias del país para intentar asegurar disponibilidad durante el año. Aun así, la escasez sigue estando presente en varios periodos.

“El cambio climático lo ha alterado todo”, dice Yndira, que envasa su miel bajo la marca Moris Dominicana. Lluvias más intensas, sequías prolongadas y ciclos florales cada vez menos predecibles han convertido la producción de miel en una actividad donde producir más no necesariamente implica mayor ganancia. En muchos casos, solo implica gastar más.

Esa frase resume una realidad poco visible para el consumidor final. Detrás de cada frasco de miel hay un negocio altamente expuesto al riesgo climático, a la volatilidad de los costos y a un mercado que no siempre comprende el producto que consume. Para muchos pequeños productores dominicanos, la apicultura no es una historia de expansión, sino de resistencia.

EL CAMBIO CLIMÁTICO, LA VOLATILIDAD PRODUCTIVA Y LOS MÁRGENES ESTRECHOS ESTÁN REDEFINIENDO LA APICULTURA DOMINICANA COMO UN NEGOCIO MÁS DE RESISTENCIA QUE DE CRECIMIENTO.



PIXABAY/© MANITURM

PRODUCIR SIN CERTEZA

A diferencia de otros renglones agropecuarios, la apicultura no permite proyecciones anuales confiables. “Nunca habrá una producción estándar”, explica Yndira. Hay temporadas de abundancia y otras de casi total improductividad, y cualquier cifra anual puede resultar inexacta. La variabilidad depende del clima, pero también de la zona. El norte, el sur y el este del país producen en momentos distintos y bajo condiciones completamente diferentes.

Cuando el clima acompaña, la inversión se dirige al crecimiento: nuevas cajas, láminas de cera, mano de obra y transporte. Pero cuando las condiciones se tornan adversas, un escenario cada vez más frecuente, la lógica cambia. El gasto se concentra en alimentar artificialmente a las abejas con jarabes de azúcar, tortas proteicas y suplementos, aplicar tratamientos preventivos y sostener una operación cuyo objetivo ya no es producir miel, sino mantener vivas las colmenas.

“Lo importante no es producir más miel, es mantener a las abejas con vida”, resume. Esa frase marca el punto de quiebre económico del negocio: pasar de un modelo orientado a generar excedentes a uno enfocado en sobrevivir a la próxima temporada.

COSTOS INVISIBLES Y MÁRGENES ESTRECHOS

La estructura de costos de la apicultura cambia radicalmente según el clima. En condiciones favorables, los gastos se asocian a expansión productiva. En condiciones adversas, se convierten en costos defensivos. Alimentar a las abejas durante largos períodos sin floración no genera ingresos adicionales, pero sí es indispensable para evitar pérdidas mayores.

Esa dinámica explica por qué, en el caso de Yndira, la miel no es su ingreso principal, sino complementario.



“Ninguna empresa sobrevive solo produciendo y vendiendo miel”, afirma. No se trata de una falta absoluta de demanda, sino de un producto que no es de primera necesidad y cuyo consumo suele concentrarse en momentos específicos, como temporadas de lluvias asociadas a afecciones respiratorias.

A esta fragilidad estructural se suma un problema de percepción del consumidor. La cristalización natural de la miel, un proceso físico normal, es interpretada por muchos como

señal de deterioro, obligando a productores y comercializadores a pasteurizar el producto para cumplir con exigencias del retail. El resultado es un aumento de costos operativos que reduce aún más los márgenes.

Aquí aparece una paradoja: para cumplir con las exigencias del mercado formal, el productor debe encarecer un producto que ya compite en un mercado sensible al precio. La educación del consumidor, ausente en muchos casos, termina trasladándose como costo al productor.

EXPORTAR EN UN CONTEXTO INESTABLE

Desde el punto de vista del mercado internacional, los límites son aún más claros. Los compradores externos demandan volumen, estabilidad y estandarización. República Dominicana produce una miel diversa y de alta calidad, pero esa diversidad, resultado de múltiples floraciones, dificulta la producción homogénea y sostenida que exigen los mercados internacionales.

Esta brecha entre calidad y consistencia se refleja en el comportamiento del comercio exterior. Según datos oficiales de la Dirección General de Aduanas, ofrecidos a Forbes, las exportaciones de miel dominicana entre 2020 y 2025 mostraron una marcada volatilidad.

En 2020 se registró el mayor valor exportado del período. En 2022 se produjo una caída significativa y, aunque en los años siguientes se observa una recuperación parcial, los niveles previos no se han restablecido plenamente. El balance comercial acumulado sigue siendo positivo, con exportaciones superiores a 4 millones de dólares (mdd), pero ese dato agregado oculta una transformación más profunda.

El número de empresas exportadoras pasó de 22 en 2020 y 2021 a solo 9 en 2024, con una ligera recuperación a 10 en 2025. Esta contracción sostenida de la base exportadora indica que, para muchos actores, sostener la actividad exportadora dejó de ser viable.

La concentración de destinos año de otro nivel de vulnerabilidad. Más del 80 % de la miel exportada tuvo como destino Puerto Rico, seguido de Estados Unidos. Esta dependencia expone al sector a choques externos específicos y limita su capacidad de diversificación. Aunque el precio promedio por kilogramo exportado aumentó entre 2020 y 2025, ese incremento no se traduce automáticamente en mayor rentabilidad para el pequeño

productor, dadas las condiciones de escala, costos y estabilidad productiva.

CAMBIO CLIMÁTICO: DE VARIABLE EXTERNA A FACTOR ECONÓMICO CENTRAL

Lo que Yndira describe desde su experiencia individual coincide con el diagnóstico de organismos multilaterales. El Banco Mundial ha advertido, en informes recientes sobre resiliencia climática y medios de vida rurales en el Caribe, que el cambio climático se ha convertido en uno de los principales factores de presión sobre actividades productivas altamente dependientes de la biodiversidad.

El aumento de eventos climáticos extremos, la alteración de los regímenes de lluvia y la degradación de los ecosistemas afectan directamente la estabilidad de ingresos en sectores rurales. En economías pequeñas e insulares, donde la capacidad de adaptación es limitada, estos impactos se amplifican.

En la misma línea, el Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha señalado en publicaciones técnicas sobre apicultura y polinizadores que el cambio climático impacta la producción de

NÚMERO DE EXPORTADORES DE MIEL 2020-2025

Año	Cantidad
2020	22
2021	22
2022	14
2023	12
2024	9
2025	10

Fuente: Dirección General de Aduanas, 2026
*Datos preliminares sujetos a rectificación obtenidos hasta noviembre 2025.

EXPORTACIONES DE MIEL

Año	Valor FOB (dólares)	Cantidad (peso en KG)
2020	1.084.624	433.073
2021	1.044.473	423.847
2022	383.159	132.791
2023	423.958	130.941
2024	444.201	138.583
2025*	873.226	284.510
Total	36435	

Fuente: Dirección General de Aduanas, 2026
*Datos preliminares sujetos a rectificación obtenidos hasta noviembre 2025.

miel a través de múltiples vías: desincronización de los ciclos de floración, reducción de la disponibilidad de néctar, aumento del estrés de las colonias y mayor incidencia de enfermedades. Como consecuencia, los apicultores deben invertir más en alimentación suplementaria y manejo sanitario, reduciendo el excedente disponible para comercialización.

En términos económicos, el mensaje es claro: el clima deja de ser un contexto y pasa a ser una variable del modelo de negocio.

EL ROL DEL ESTADO: SOSTENER, NO TRANSFORMAR

Frente a este escenario, el Estado dominicano ha intentado responder con programas de apoyo. El Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario (FEDA) ejecuta actualmente el Plan Nacional de Impulso al Sector Apícola, que contempla la entrega de cajas, capacitación técnica, asistencia y una inversión aproximada de 10 millones de pesos.

El programa busca apoyar a unos 550 apiarios, incrementar la producción y mejorar los ingresos de los beneficiarios. El enfoque está en modernizar los apiarios, fortalecer capacidades



técnicas y mejorar la genética de las colmenas, así como promover la asociatividad entre productores.

Sin embargo, incluso desde dentro del sector se reconoce que estos apoyos no eliminan los riesgos estructurales. La capacitación y los equipos ayudan a sostener la actividad, pero no resuelven la inestabilidad climática, la fragmentación del mercado ni la falta de escala productiva. En la práctica, los programas públicos funcionan como mecanismos de contención que permiten a los productores mantenerse activos, no necesariamente crecer.

Yndira expone que si tuviera acceso a capital adicional, no apostaría por una expansión agresiva, si no en mejoría de lo existente, en eficiencia operativa y genética. Crecería con prudencia, dice ella, consciente de las limitaciones impuestas por la disponibilidad de tierras, la mano de obra, el clima y el mercado.

Tampoco recomendaría la apicultura como único proyecto de vida para un joven emprendedor. Sí la ve viable como actividad complementaria, especialmente vinculada a la polinización de cultivos agrícolas de mayor escala.

EL LÍMITE RACIONAL DEL CRECIMIENTO

Creer en número de colmenas no siempre es una decisión estratégica. Mantener 500 colmenas implica inversión permanente, revisiones periódicas, transporte, mano de obra, cada vez más escasa, y una exposición constante al riesgo climático. A esto se suma un problema estructural: la disponibilidad de tierras.

La deforestación, el crecimiento urbano y la expansión de residenciales y negocios obligan a muchos apicultores a retirar sus colmenas por razones de seguridad, reduciendo aún más el espacio disponible para la actividad. En un país donde la tierra productiva es un recurso limitado, la apicultura compite con otros usos menos conflictivos y, en muchos casos, más rentables.

Desde la lógica empresarial, no crecer también puede ser una decisión racional. Para muchos productores, ampliar la operación significa aumentar la exposición al riesgo sin garantías claras de retorno.

Otra alternativa es la industrialización de subproductos o el desarrollo de empresas relacionadas con la miel, pero no dependientes exclusivamente de la producción primaria.

El escenario futuro plantea desafíos adicionales. La apertura comercial y la reducción de barreras arancelarias implican que la miel importada, muchas veces subsidiada en sus países de origen, pueda competir directamente en el mercado local. En ese contexto, la única barrera efectiva será la sanitaria. Si se cumple, el productor dominicano tendrá que competir en precio con economías mucho más grandes y estructuradas.

El negocio detrás de la colmena, al final, no se mide solo en kilos exportados o en balances comerciales positivos. También hay que tomar en cuenta la capacidad de resistir un entorno climático, productivo y comercial cada vez más impredecible. Para muchos pequeños productores, la apicultura no es un camino de expansión, sino un delicado equilibrio entre seguir o salir del mercado.

Y esa decisión, hoy, es más económica que romántica. **F**

El arte de negociar en mercados internacionales

Con presencia en más de 90 mercados, Ron Barceló ha construido una de las historias de expansión internacional más sólidas del Caribe.



Vinicio Subero, director Global de Negocios de Ron Barceló.

Lo que comenzó como una operación presente en cuatro países a inicios de los años 2000, hoy se traduce en una marca con presencia en más de 90 mercados y en el ron oscuro más importado del mundo. Un crecimiento que responde a una lectura estratégica del entorno global.

Negociar en mercados internacionales dejó de ser un ejercicio transaccional para convertirse en una forma de interpretar realidades diversas. Exige sensibilidad cultural, comprensión del contexto y una visión que trascienda el corto plazo. Para Vinicio Subero, director Global de Negocios de Ron Barceló, este proceso ha sido, durante más de dos décadas, un ejercicio continuo de observación, adaptación y toma de decisiones informadas.

Cada mercado opera bajo sus propios códigos. No existen fórmulas

universales. Idiomas, marcos regulatorios, hábitos de consumo y culturas empresariales obligan a replantear estrategias una y otra vez. En ese entorno, la experiencia se convierte en un activo fundamental. Muchas de las decisiones más relevantes se toman sin precedentes claros, y ahí es donde la intuición, respaldada por datos y conocimiento, cobra valor.

El contexto exportador de República Dominicana ilustra bien este escenario. Solo en 2023, el país colocó productos por casi 12,000 millones de dólares en destinos tan distintos como Estados Unidos, India y Países Bajos. Más allá de la cifra, el desafío real está en cómo negociar con realidades tan contrastantes sin perder coherencia de marca ni competitividad.

Esa lógica ha guiado el crecimiento de Ron Barceló. Bajo este enfoque, la

marca pasó de operar en cuatro países en 2002 a superar los 90 mercados en 2025, alcanzando ventas cercanas a 2.7 millones de cajas anuales. Un desempeño que la consolida como uno de los principales referentes de exportación dominicana y como un caso de estudio sobre cómo construir valor a largo plazo desde la identidad.

PISAR EL TERRENO

Para Subero, la negociación comienza antes de sentarse a la mesa. Visitar los mercados, recorrer puntos de venta, observar hábitos de consumo y entender el pulso local son pasos irrenunciables. “Hay información que ningún reporte puede sustituir”, señala. Escuchar al consumidor, identificar percepciones y entender el rol que ocupa la categoría dentro de su vida cotidiana permite tomar decisiones más certeras.



INNOVAR SIN PERDER IDENTIDAD

Con 24 años dentro de la compañía, Vinicio Subero ha liderado algunos de los desarrollos más relevantes de la marca, como el primer ron orgánico certificado y la línea súper premium Rare Blends. Su formación en Kellogg School of Management y en Negocios Internacionales por FIU, sumada a su participación en foros globales, refuerza una visión clara: crecer implica entender al otro, respetar los contextos y construir con coherencia, paciencia y visión de largo plazo.

A ello se suman variables estructurales como aranceles, impuestos, márgenes, tipos de cambio y marcos regulatorios. Todo debe analizarse antes de definir el posicionamiento de una marca, especialmente cuando se trata de productos con denominación de origen y procesos altamente regulados.

Negociar también implica claridad. Saber hasta dónde avanzar, qué se está dispuesto a ceder y qué no es negociable. Esa visión dio origen a una herramienta interna que sistematiza aprendizajes sobre aliados estratégicos y se actualiza de forma constante. Un documento vivo que permite elegir socios adecuados según el momento y el mercado, entendiendo que ningún escenario es permanente.

Los cambios geopolíticos, económicos y sociales pueden modificar las reglas del juego en cuestión de meses. Por ello, la diversificación geográfica se vuelve un mecanismo de equilibrio. Mientras algunos mercados se contraen, otros abren oportunidades. Leer esas señales a tiempo es parte del oficio.

En América Latina, los contrastes son evidentes. Mercados que antes lideraban pueden desacelerarse, mientras otros muestran renovado dinamismo. En Asia, el desafío es distinto: el ron

premium aún está construyendo su espacio. Allí, la estrategia pasa por la paciencia, la educación del consumidor y la creación gradual de una cultura de consumo asociada a calidad y exclusividad.

SOSTENIBILIDAD Y VISIÓN DE LARGO PLAZO

La expansión internacional también ha impulsado una transformación interna. Tras obtener certificaciones ISO, Ron Barceló avanzó hacia un compromiso más profundo con la sostenibilidad. Desde 2015, la compañía trabaja con el objetivo de alcanzar la neutralidad de carbono para 2050 y ha obtenido la certificación B Corp, que avala sus estándares en materia ambiental, social y de gobernanza.

La empresa cuenta además con un Código de Sostenibilidad auditable que mide el impacto de sus operaciones en recursos hídricos, suelo, aire y comunidades. Un enfoque que entiende el crecimiento como un proceso responsable y medible.

EL FACTOR HUMANO

No todas las compañías pueden —ni deben— operar directamente en todos los mercados. Identificar aliados locales con visión compartida se convierte en

una decisión estratégica. Para Subero, el Route to Market no es solo una cuestión logística, sino cultural.

La selección de socios implica evaluar reputación, estructura, solidez financiera y alineación ética, pero también un componente intangible: la confianza. En negocios de largo plazo, la relación humana suele ser el verdadero cimiento del éxito.

Negociar, en última instancia, es permanecer. Construir relaciones capaces de resistir cambios, crisis y ciclos económicos. Bajo este enfoque, Ron Barceló ha entendido que el crecimiento sostenido depende de decisiones coherentes, flexibles y con propósito.

Calidad que trasciende el tiempo

Con casi un siglo de historia, Ron Barceló representa una de las marcas más sólidas del ron premium. Desde su fundación en 1930 por Julián Barceló hasta su presencia actual en cinco continentes, la compañía ha consolidado una propuesta basada en identidad, innovación y consistencia.

El lanzamiento de etiquetas emblemáticas como Barceló Añejo —el ron dominicano más exportado— y Barceló Imperial —el más premiado— refleja una visión que apuesta por la excelencia sin perder origen.

PROPIEDADES PRIVADAS DE ULTRALUJO ELEVAN OFERTA TURÍSTICA

LAS INVERSIONES INMOBILIARIAS DE ALTA GAMA, ORIENTADAS A LA RENTA CORTA, POSICIONAN A LA REPÚBLICA DOMINICANA ENTRE LAS PRIMERAS OPCIONES EN LOS MERCADOS MÁS EXCLUSIVOS DEL MUNDO.

Durante años, el turismo en América Latina y el Caribe fue asociado casi exclusivamente a volumen: grandes resorts, paquetes 'todo incluido' y un modelo centrado en la masificación. Sin embargo, en silencio y lejos de los radares tradicionales, un segmento mucho más pequeño (pero extraordinariamente influyente) ha comenzado a transformar el posicionamiento de varios destinos de la región. Se trata de las inversiones inmobiliarias orientadas a la renta corta de ultra lujo, propiedades privadas cuyos valores por noche compiten directamente con los mercados más exclusivos del mundo y que hoy atraen a un viajero de altísimo poder adquisitivo.

República Dominicana se ha convertido en uno de los casos más reveladores de esta evolución. Más allá de su consolidación como destino turístico tradicional, el país alberga algunas de las residencias privadas de renta corta más exclusivas del Caribe, con tarifas que se sitúan cómodamente en el extremo superior del mercado global.

En la costa norte, ÀNI Private Resorts en Río San Juan opera como un



resort completamente privado sobre su propia península, con precios que oscilan entre 18,000 dólares y 37,000 dólares por noche.

El modelo (diseñado para un solo grupo) integra arquitectura de gran escala, vistas oceánicas de 270 grados y un enfoque de hospitalidad que

incluye gastronomía de autor, bienestar, experiencias personalizadas y un equipo dedicado de más de treinta profesionales. No se trata simplemente de alojamiento, sino de un activo inmobiliario que funciona como experiencia integral.

Este nivel de exclusividad también se replica en enclaves consolidados como Casa de Campo, en La Romana, y la Península de Samaná. Villas privadas como Villa Cahey, con tarifas que oscilan entre 29,000–30,000 dólares por noche, Villa Clara Royale (desde 14,700 dólares), Villa Escondida (desde 13,700 dólares) y Villa Oshana en Samaná (desde 15,000 dólares por noche) evidencian cómo la inversión inmobiliaria orientada al alquiler de corto plazo puede posicionar a un destino dentro del radar del turismo de ultra alto nivel. Estas propiedades combinan privacidad absoluta, ubicaciones privilegiadas frente al mar, amplios equipos de servicio y amenidades comparables (o superiores) a las de un resort cinco estrellas, pero con el valor añadido de la exclusividad total.

Lo relevante no es solo el precio, sino el efecto multiplicador que estas propiedades generan. Cada residencia de este tipo atrae a un perfil de viajero que consume experiencias, gastronomía, servicios personalizados y, sobre todo, tiempo de calidad en el destino. En la práctica, estas inversiones funcionan como embajadoras del país en los círculos más exclusivos del turismo global, redefiniendo la percepción de República Dominicana como algo más que un destino de sol y playa.

Este fenómeno no es exclusivo del Caribe. En México, uno de los mercados más avanzados de la región, propiedades como Casa Tau en Punta Mita figuran entre las villas privadas más caras disponibles en plataformas de renta corta a nivel mundial, con tarifas cercanas a los 32,000 dólares por noche.

LOS HOSPEDAJES MÁS EXCLUSIVOS

Complejo	Ubicación	Costo promedio por noche (dólares)
ÀNI Private Resorts	Río San Juan	37,000
Villa Cahey	Casa de Campo, La Romana	29,235
Villa Oshana	Samaná	15,000
Villa Clara Royale	Casa de Campo, La Romana	14,700
Villa Escondida	Casa de Campo, La Romana	13,700
Villa Palmera	Punta Cana, La Altagracia	9,000
Villa Tartaruga	Punta Cana, La Altagracia	9,000
Villa Vista Chavón A	Casa de Campo, La Romana	8,700
Villa Caletón	Casa de Campo, La Romana	8,200
Villa Heaven	Casa de Campo, La Romana	8,200
Villa Extravaganza	Cap Cana, La Altagracia	8,000
Villa Morón	Las Terrenas, Samaná	6,000

Fuente: Simplydiminican.com, Airbnb y otras web de renta de propiedades.

En la Riviera Nayarit, las One&Only Mandarin Private Homes elevan aún más el estándar, integrando residencias privadas en acantilados frente al Pacífico con acceso completo a servicios de resort de ultra lujo, superando los US\$20,000 por noche en configuraciones premium.

Sudamérica también comienza a consolidar su propio ecosistema de lujo residencial. En Argentina, un castillo de estilo morisco en Córdoba se alquila por alrededor de 90,000 dólares por semana en temporada alta, destacándose más por su singularidad y escala que por el volumen de reservas.

En Uruguay, Playa Vik en José Ignacio alcanza tarifas cercanas a los 16,000 dólares por noche, mientras que en Brasil, villas frente al mar en Angra dos Reis o Balneário Camboriú se posicionan en el segmento más alto del mercado regional.

Costa Rica, por su parte, ha convertido la exclusividad natural en activo inmobiliario, con propiedades como Villa Manzu, en la Península de Papagayo, cotizada en torno a los 18,500 dólares por noche.

Incluso en mercados más pequeños, la lógica es la misma. En Belice, Royal Belize ofrece una isla privada completa en alquiler exclusivo; en Colombia, mansiones e islas privadas en el archipiélago de las Islas del Rosario captan la atención de un viajero que prioriza privacidad y experiencias a medida. En todos los casos, la renta corta de ultra lujo no responde a una demanda masiva, sino a una estrategia clara de posicionamiento y atracción de capital.

El impacto de estas inversiones va más allá del sector inmobiliario. Al atraer turistas de alto poder adquisitivo, estos proyectos elevan el estándar del destino, estimulan servicios complementarios de alto nivel y refuerzan una narrativa distinta: la de América Latina como escenario del lujo contemporáneo. En ese contexto, República Dominicana destaca no solo por la escala de sus propiedades, sino por la madurez de un mercado que entiende que el lujo, hoy, no se mide únicamente en estrellas hoteleras, sino en privacidad, experiencia y valor inmobiliario sostenido en el tiempo. **F**

LA DIVERSIFICACIÓN DE LOS HOSPEDAJES PREMIUM

LA OFERTA DE PROPIEDADES DE RENTA CORTA CON VOCACIÓN TURÍSTICA HA CRECIDO A UN RITMO APROXIMADO DEL 25% ANUAL DURANTE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS, LO CUAL REVELA QUE EL NEGOCIO DEL HOSPEDAJE SE EXPANDE MÁS ALLÁ DEL HOTEL Y OBLIGA A REPENSAR LAS REGLAS.

El turismo inmobiliario de corta estadía, impulsado por plataformas digitales, se ha consolidado como uno de los pilares del crecimiento turístico en República Dominicana y, al mismo tiempo, como una oportunidad de negocios para inversionistas que buscan integrarse a una de las industrias de mayor dinamismo de la economía nacional.

No es casualidad. La capacidad de este sector para ampliar su base de beneficiarios es un punto de coincidencia entre autoridades públicas, representantes del sector privado, plataformas digitales y especialistas. Hoy, el turismo ha dejado de ser una actividad concentrada en unos pocos actores para convertirse en una industria en la que participan, de forma directa o indirecta, amplios segmentos de la sociedad dominicana, redefiniendo el alcance del modelo turístico nacional.

De hecho, uno de los efectos más visibles de esta expansión es la incorporación de nuevos actores al ecosistema de alojamientos y hospedaje, particularmente propietarios individuales. Según explica Jacqueline Mora, viceministra técnica del Ministerio de

Turismo, este modelo ha permitido que hogares de clase media participen de manera directa en la actividad turística, al poner en valor activos inmobiliarios que ya forman parte de su patrimonio.

En esa misma línea, Carlos Muñoz, director de Políticas Públicas y Relaciones Gubernamentales de Airbnb para Centroamérica y el Caribe, destaca que el crecimiento del alquiler de corto plazo está redistribuyendo los beneficios económicos hacia comunidades, familias y zonas históricamente fuera del circuito turístico tradicional.

Para empezar, el turismo inmobiliario de corta estadía opera bajo el principio constitucional de libre empresa, un marco que explica en buena medida la rapidez con la que este modelo se ha expandido. Según explicó Agüie Lendor, vicepresidenta ejecutiva de la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana (Asonahores), este esquema impide establecer controles directos sobre la cantidad de inversiones que ingresan al mercado.

Ante esta realidad, para las autoridades, el turismo inmobiliario dejó de ser un fenómeno marginal. Su peso en el producto interno bruto (PIB)

turístico, el volumen de habitaciones disponibles y su capacidad de incorporar nuevos actores económicos lo consolidan como un componente estructural del modelo turístico dominicano

CAPACIDAD

Según Mora, el aporte del sector turístico al PIB refleja una estructura cada vez más diversificada. Mientras los hoteles concentran alrededor del 60 % del impacto económico, el 40 % restante proviene de actividades fuera del modelo hotelero tradicional, como el turismo gastronómico, deportivo y el alojamiento en habitaciones no hoteleras.

Esta transformación también se refleja en la composición de la oferta habitacional. Actualmente, el país cuenta con unas 214,000 habitaciones turísticas, de las cuales cerca de 77,000 corresponden a hoteles y aproximadamente 136,000 a alojamientos no hoteleros. En términos de propiedades de corta estadía, República Dominicana registra unas 56,000 unidades, superando a destinos de mayor extensión territorial como Quintana Roo, en México, con unas 49,000, y Jamaica, con cerca de 17,000 propiedades.

Para Alejandro Antillón, socio líder de Industria del Sector Hospitalidad para Deloitte Marketplace en Centroamérica, Panamá y República Dominicana, este volumen diversifica la demanda al atender a turistas con distintos presupuestos y preferencias; al tiempo que fortalece el encadenamiento productivo al dinamizar sectores complementarios como restaurantes, transporte, guías turísticos y servicios locales.

Datos de la plataforma reflejan un impacto más inclusivo, ya que el 50 % de los anfitriones en el país son mujeres, quienes generaron ingresos superiores a 3,200 millones de pesos (mdp) durante 2024. Además, cerca del 15% de los anfitriones tiene 60 años o más, lo que evidencia la inclusión de adultos mayores en la economía turística. Estos recursos, agrega Muñoz, se destinan principalmente a cubrir gastos del hogar, sostener viviendas e impulsar pequeños negocios locales.

En los últimos 12 meses, de acuerdo con estadísticas de AIRDNA (plataforma de análisis de datos del mercado de alquileres turísticos a nivel mundial), el mercado de rentas cortas en República Dominicana exhibe un potencial de ingresos que supera los 28 millones de dólares (mdd) anuales, basado en datos consolidados de 32 mercados a nivel nacional.

Lo anterior se refleja también en la plataforma de Airbnb. A pesar del aumento de unidades disponibles, la calidad se ha mantenido alta. República Dominicana registra una calificación promedio de 4.91, y el 83% de los anfitriones cuenta con evaluaciones de cinco estrellas, indicadores que, según Airbnb, reflejan un mercado competitivo y confiable.

UN PÚBLICO ESPECÍFICO

Los especialistas consultados coinciden en que el alojamiento no hotelero cumple una función estratégica al atender segmentos específicos de la demanda.

Esta oferta resulta especialmente atractiva para el turismo de negocios, el viajero individual y el dominicano residente, perfiles que no siempre encuentran soluciones adecuadas dentro del modelo hotelero tradicional.

En ese sentido, lejos de responder a grandes inversionistas o cadenas de operación, la expansión de Airbnb en República Dominicana ha estado impulsada principalmente por ciudadanos que encuentran en el hospedaje una vía para complementar ingresos. Esta dinámica ha permitido que más personas se integren a la actividad turística, sin que ello haya deteriorado la calidad del servicio, sostiene Muñoz.

De acuerdo con Antillón, la oferta de propiedades de renta corta con vocación turística ha crecido a un ritmo aproximado del 25% anual durante los últimos cinco años, un avance que ha permitido expandir la actividad turística más allá de los polos tradicionales y atraer perfiles de visitantes distintos al turista convencional de resorts y paquetes “todo incluido”.

Resalta que el crecimiento sostenido del alquiler vacacional en República Dominicana está redefiniendo la dinámica del sector turístico, no solo ampliando la oferta y diversificando la demanda, sino también generando oportunidades de desarrollo en zonas emergentes.

Durante 2024, localidades como Valverde, San Pedro de Macorís y la provincia Duarte recibieron sus primeras reservas en Airbnb, abriendo nuevas oportunidades económicas para comercios, guías, transportistas y otros servicios locales. A la par, destinos ya conocidos como Samaná, Las Terrenas, Jarabacoa, Cabarete, Barahona, Miches y Puerto Plata, han incrementado su actividad, beneficiados por una tendencia de viajes más flexibles y una mayor diversidad de alojamientos. Este comportamiento ha evitado la concentración exclusiva en polos como Punta Cana, Bávaro o Santo Domingo. **F**

RENTABILIDAD DE LA RENTA CORTA POR PROVINCIA

Provincia	Potencial de ingresos anual (cifras en miles de dólares)	Ocupación
La Vega	\$915,6	32%
Valverde	\$644,1	36%
Hermanas Mirabal	\$466,6	36%
San Cristóbal	\$726,3	35%
Sánchez Ramírez	\$621,7	42%
Monseñor Nouel	\$842,2	41%
Monte Plata	\$980,7	28%
Puerto Plata	\$1.300,0	45%
Españat	\$740,4	38%
Monte Cristi	\$858,9	35%
Barahona	\$663,8	33%
Hato Mayor	\$339,7	35%
Samaná	\$1.500,0	42%
La Altagracia	\$2.100,0	49%
Baoruco	\$266,3	22%
María Trinidad Sánchez	\$1.300,0	35%
La Romana	\$4.600,0	38%
Dajabón	\$380,8	26%
Elías Piña	–	33%
Independencia	\$235,6	25%
San Juan	\$548,7	42%
Santiago Rodríguez	\$765,7	35%
Santiago	\$667,3	49%
Santo Domingo Region	\$601,5	50%
El Seibo	\$596,5	36%
Azua	\$961,6	32%
Pedernales	\$482,3	24%
San Pedro de Macorís	\$967,4	42%
Peravia	\$721,5	34%
Santo Domingo City	\$824,0	57%
Duarte	\$583,9	47%
San José de Ocoa	\$872,7	28%

Fuente: AirDNA

Por Joan Sebastian

TENDENCIAS REQUIEREN NUEVAS REGLAS

EL CRECIMIENTO ACELERADO DE LAS PROPIEDADES INMOBILIARIAS PARA FINES TURÍSTICOS SEÑALA QUE LLEGÓ LA HORA DE ESTABLECER NORMATIVAS QUE REGULEN EL SECTOR.



de que el alojamiento sea un espacio seguro para el turista”. El objetivo es garantizar estándares mínimos de servicio sin frenar un modelo que ha demostrado capacidad para dinamizar economías locales y complementar la oferta hotelera. Según la viceministra, el énfasis está puesto en la experiencia del visitante y en las condiciones en las que se ofrece el alojamiento.

El reto será ordenar su crecimiento mediante regulación de calidad y seguridad, garantizando que el país preserve su competitividad como destino, mientras amplía la distribución de los beneficios del turismo en toda la economía. Aunque el sector reconoce la imposibilidad de controlar la actividad, insiste en la necesidad de regularla. Desde Asonahores se plantea que existe una asimetría regulatoria entre hoteles y alojamientos de corta estadía.

“Los hoteles tienen muchas regulaciones que encarecen el costo de una habitación hotelera”, explicó. Entre las exigencias mencionó infraestructura completa, parqueos, restaurantes, sistemas de seguridad, cámaras, salvavidas, personal entrenado y generación de empleos formales.

“No es una habitación, es una infraestructura completa”, subrayó. En contraste, indicó que el turismo inmobiliario no enfrenta las mismas exigencias, pese a atender al mismo tipo de

El auge de proyectos de turismo inmobiliario no es un fenómeno aislado ni exclusivo del país. La viceministra de Turismo Jacqueline Mora señala que se trata de un tema altamente controversial a nivel global, lo que ha llevado a múltiples jurisdicciones a replantear sus marcos normativos.

En ese contexto, la discusión regulatoria no se centra en limitar la

cantidad de unidades, sino en regular el servicio. La directora ejecutiva de la Asociación de Hoteles y Turismo, Agüie Lendor, agrega que “la realidad es que no está controlado y no se puede controlar porque la Constitución habla de libre empresa”.

Aun así, la funcionaria responde que “la regulación que se está desarrollando en el mundo apunta a la calidad, a la seguridad y a la inspección

visitante. “Es el mismo turista que va al hotel y al inmobiliario. Entonces, tenemos que cuidar el destino”.

Lendor agrega que ese alojamiento tiene que pagar los impuestos correspondientes porque está haciendo una actividad de negocio. Según explicó, una regulación efectiva también impactaría el volumen de la oferta.

“En el momento en que se regule también va a variar la cantidad de oferta, porque no todos podrán cumplir”. En ese sentido, Asonahores participa actualmente en mesas de trabajo con el Ministerio de Turismo para avanzar en este proceso. “Estamos terminando con el Ministerio de Turismo una mesa de trabajo, un protocolo o una regulación para empezar a registrarlos”, indicó.

Además, señaló expectativas sobre el rol de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), ya que esperan que esa institución implemente los cobros correspondientes a los impuestos que deben pagar, igual que lo hacen con los hoteles.

En cuanto a la fijación de precios, Alejandro Antillón, socio líder de Industria del Sector Hospitalidad para Deloitte Marketplace en Centroamérica, Panamá y República Dominicana, señala que, al igual que en la mayoría de las actividades económicas, el mercado de alquiler vacacional responde fundamentalmente a las fuerzas de oferta y demanda. Los propietarios de unidades de renta corta cuentan con ventajas competitivas derivadas de estructuras de costos más flexibles, la ausencia de estándares de calidad uniformes y la falta de regulación especializada en muchas jurisdicciones, incluida República Dominicana.

A pesar de este panorama, el comportamiento de los precios no ha sido particularmente volátil. Muchos anfitriones utilizan las tarifas hoteleras como referencia para establecer sus propios precios y maximizar retornos.

No obstante, el especialista advierte que este fenómeno requiere un análisis

cuidadoso y cierto nivel de intervención regulatoria y de zonificación, para evitar efectos no deseados como procesos de gentrificación o el desplazamiento de comunidades locales.

En el plano legal y fiscal, Airbnb mantiene una disposición abierta a colaborar con las autoridades dominicanas. Según Muñoz, la clave está en

INYECCIÓN MONETARIA

En 2024, cerca del 40% de las reservas correspondió a viajeros locales, y una proporción similar de las noches reservadas se registró en destinos rurales, dinamizando economías regionales que antes quedaban fuera del radar turístico.

En Barahona, por ejemplo, el crecimiento ha sido impulsado por jóvenes anfitriones menores de 30 años, con un aumento del 40% en el último año. En el Cibao, muchos adultos mayores han encontrado en Airbnb una alternativa sostenible para participar del turismo. Zonas como El Valle registraron un incremento cercano al 45% en nuevos anfitriones, con una participación femenina del 35%.

Desde la perspectiva de Deloitte, la expansión de unidades de alquiler vacacional ha tenido un impacto mayoritariamente positivo en zonas pequeñas o emergentes, donde la oferta hotelera tradicional suele ser limitada. Al requerir menores niveles de inversión y ofrecer una mayor flexibilidad de uso, estas propiedades se convierten en una herramienta eficiente para detonar desarrollo turístico y mejorar la rentabilidad en territorios con bajo nivel de infraestructura hotelera.

Carlos Muñoz, director de Políticas Públicas y Relaciones Gubernamentales de Airbnb para Centroamérica y el Caribe, explica que el modelo de la plataforma ha evolucionado más allá del alojamiento tradicional, adaptándose a las realidades locales y permitiendo que los anfitriones ofrezcan experiencias alineadas con la identidad de cada territorio. En el país, esto se traduce en una oferta heterogénea que abarca desde villas ecológicas y casas rurales en destinos como Samaná, Miches, Jarabacoa, Constanza o Baní, hasta cuartos privados dentro de hogares familiares, especialmente en zonas rurales.

avanzar hacia una regulación moderna, equitativa y sencilla, que fomente la formalización del sector sin excluir a pequeños anfitriones.

“La clave está en un crecimiento ordenado que permita a más dominicanos generar ingresos adicionales y aportar a la economía local, al tiempo que se promueve una distribución más equilibrada del turismo en todo el territorio”, sostiene.

ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y DENSIDAD

El crecimiento desordenado de la oferta de rentas cortas también plantea desafíos urbanos.

“Parte de lo que le ha pasado a las ciudades que han rechazado este tipo de turismo es que la ciudad se siente invadida”, advirtió Lendor. Para contrarrestarlo, el sector propone aplicar criterios de zonificación y densidad similares a los que ya existen para los hoteles. “Nosotros la densidad la tenemos muy bien colocada para los hoteles... entendemos que debe tener la misma densidad que tienen los hoteles”, señaló, como mecanismo para evitar la concentración de habitaciones por área.

De cara a un entorno de rápida expansión, Antillón destaca que la sostenibilidad de la inversión pasa por una planificación estratégica adecuada. Entre las prácticas recomendadas destacan la diversificación de la oferta para aprovechar la elasticidad de la demanda y el fortalecimiento de las amenidades, en un contexto donde el turista prioriza cada vez más la experiencia por encima del precio.

En este escenario, las propiedades de renta corta cuentan con una ventaja estructural frente a los hoteles tradicionales: la capacidad de ajustar su propuesta de valor con mayor rapidez y menor inversión. “El visitante actual busca experiencias ricas, distintas y personalizadas, y ese es un terreno donde el alquiler vacacional tiene un margen de maniobra significativo”, concluye. **15**

Fernando Maquieira, de Mirgor: “Hoy República Dominicana no solo es una plataforma regional, es un negocio estratégico”



Según el VP Retail Internacional, la firma consolida su expansión con una operación 360° en RD, combinando escala, eficiencia y talento local. Con foco en el largo plazo, ya apuesta por un crecimiento rentable, relaciones sostenibles y un modelo replicable.

Con más de cuatro décadas de trayectoria, Mirgor se ha consolidado como un grupo con ADN industrial, vocación tecnológica y una clara mirada regional. Desde sus orígenes en la industria automotriz hasta su actual presencia en electrónica de consumo, telefonía móvil y servicios tecnológicos.

Hoy, el grupo opera en 14 países de América Latina. Su expansión regional se ha apoyado tanto en el desarrollo de operaciones propias como en alianzas

estratégicas con líderes globales, consolidando un modelo de crecimiento sostenido y replicable. En ese camino, República Dominicana ocupa un lugar estratégico dentro del mapa regional del grupo, combinando escala, aprendizaje y proyección.

“Es un país clave para el grupo. Fue el primer mercado de la región al que llegamos junto a nuestro socio estratégico y hoy tenemos una operación 360°, que incluye importación, canal mayorista, retail físico y e-commerce. Además,

la ubicación de Santo Domingo es fundamental desde el punto de vista logístico”, explica Fernando Maquieira, VP Retail Internacional de Mirgor RD.

Consultado sobre si el país funciona como plataforma regional o como un mercado con lógica propia, el ejecutivo es claro: “Ambas cosas. Dominicana fue nuestra puerta de entrada a la región y nos dejó aprendizajes muy valiosos. Pero hoy ya tiene objetivos propios, por el tamaño de la operación y el volumen de negocio que alcanzó”.

ECONOMÍA PUJANTE

La decisión de invertir no fue casual. En un contexto regional desafiante, Mirgor evaluó múltiples variables antes de avanzar. “Vimos una economía pujante, un marco regulatorio claro, ventajas logísticas muy concretas y, sobre todo, un capital humano de enorme valor. Ese último punto es clave para poder desarrollar el ADN del grupo y adaptarnos a la cultura dominicana”, señala.

El crecimiento exigió reforzar equipos, por lo que la marca priorizó un talento alineado con los valores y el ADN Mirgor. Los skills técnicos son importantes, dice Maquieira, pero siempre priman los valores y la honestidad. Para un ejecutivo comercial en mercados en expansión, es fundamental conocer a fondo a cada actor de la cadena y construir relaciones honestas y de largo plazo.

Durante 2025, el equipo acompañó la maduración del negocio. “Realizamos cerca de 25 incorporaciones, principalmente en áreas comerciales, marketing, operaciones y venta al público”.

Ese crecimiento también se reflejó en la expansión física. “Abrimos tres

locales: uno en Santiago de los Caballeros, otro en Downtown y un tercero en La Romana. Cada apertura respondió a una decisión estratégica clara, creciendo sólo cuando el modelo estuvo listo, con foco en sostenibilidad y rentabilidad”.

A la hora de medir el desempeño, la mirada va más allá de la facturación. “Usamos indicadores diferenciados para distribución y retail. Revenue, profit, ratio de cobranza, SLA de entrega en e-commerce, tasa de conversión en tiendas y días de stock son algunos de los principales”, agrega.

DESAFÍOS

Mirando en retrospectiva, Fernando Maquieira resume el principal desafío del año: “Tomar decisiones sin antecedentes locales. Liderar una operación que no existía exige criterio, adaptación y convicción. Ese aprendizaje fue clave”. La innovación también jugó un rol central, asegura.

La relación con el ecosistema local es otro eje. “Construimos vínculos de largo plazo con clientes, proveedores y socios. Creemos en integrarnos al ecosistema dominicano y crecer junto a él.

Hay varios proyectos donde las alianzas con proveedores locales serán fundamentales”.

En lo personal, liderar una operación en crecimiento deja una enseñanza clara. “Lo más importante es el desarrollo de los equipos y seguir construyendo vínculos para que el capital humano local y el ADN Mirgor se potencien”. Y de cara a 2026, no cambiaría demasiado: “Cada decisión tomada es parte del aprendizaje”.

Para el próximo año, los objetivos están definidos. El foco está en consolidar la operación local y fortalecer el rol regional de República Dominicana. “Será un año exitoso si seguimos creciendo de forma rentable y el modelo continúa siendo replicable”.

Como mensaje final al empresariado, Maquieira es directo y apunta a que República Dominicana es una gran oportunidad para quienes estén dispuestos a invertir con visión de largo plazo, entender el mercado y ejecutar con profesionalismo. Y resume el momento actual de Mirgor en el país con una frase que sintetiza su cultura: “Hacemos que las cosas sucedan”.



Una de las plantas productivas del Grupo Mirgor ubicada en Río Grande, Tierra del Fuego, Argentina.

Por Joan Sebastian

EL LUJO AUTOMOTRIZ SE VUELVE COTIDIANO

EL VEHÍCULO DE ALTA GAMA YA NO ES SOLO LUJO DE EXHIBICIÓN OCASIONAL, SINO QUE PARA MUCHOS DE SUS PROPIETARIOS REPRESENTAN SU MEDIO DE MOVILIDAD EN EL DÍA A DÍA, POR LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA QUE LES OFRECEN SUS CARACTERÍSTICAS.

Transitar por las principales vías del Distrito Nacional puede resultar, por momentos, una experiencia casi surrealista. En un país donde más del 50% del parque vehicular supera los 20 años de antigüedad, es frecuente quedar detenido en un tapón junto a un Ferrari Purosangue, un Porsche 911, un Range Rover de última generación o incluso un Rolls-Royce, avanzando con la misma paciencia que el resto del tráfico.

El contraste es tan evidente como revelador. Entre carros económicos y motores que acumulan décadas de uso, emergen con naturalidad

Mercedes-Benz, BMW o Lamborghinis, configurando una escena que cuestiona las narrativas tradicionales sobre consumo, desarrollo y poder adquisitivo a nivel nacional.

En los últimos cinco años, el mercado automotriz de República Dominicana ha mostrado una sofisticación creciente en el segmento premium, con más de 35,000 vehículos de marcas de lujo y alta gama registrados oficialmente, de acuerdo con datos suministrados por la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

Marcas como Mercedes-Benz (10,498 unidades), Lexus (5,886),

BMW (5,412), Volvo (5,645) y Audi (2,265) dominan en volumen, reflejando una base sólida de consumo aspiracional y corporativo. Sin embargo, el verdadero indicador de concentración de capital y madurez del mercado aparece en las cifras mucho más reducidas (pero relevantes) de fabricantes de ultra lujo y alto desempeño, donde la exclusividad es parte esencial del valor.

Dentro de ese segmento más restringido destacan registros como Rolls-Royce (34 unidades), Bentley (17), Aston Martin (5), McLaren (13), Lotus (2) y marcas de producción limitada como Ferrari (97) y Lamborghini (54).



Estos volúmenes, aunque pequeños en términos absolutos, posicionan al país dentro de un mapa regional donde ya circulan modelos reservados a mercados de muy alto poder adquisitivo. Entre ellos figuran íconos como el Rolls-Royce Phantom Drophead, el Cullinan Black Badge, el Mercedes-Maybach S680, así como los Bentley Flying Spur, Bentayga Speed y Continental GT Speed, vehículos cuyo valor reside tanto en su ingeniería como en su carácter artesanal y simbólico.

El componente deportivo de ultra alta gama también gana presencia,

con modelos como el Ferrari SF90 Stradale, Ferrari 812 Competizione y el Lamborghini Revuelto, que introducen tecnología híbrida de vanguardia y producciones altamente limitadas, pensadas más para coleccionistas que para el uso cotidiano. A ellos se suman SUVs de lujo extremo como el Lamborghini Urus y el Mercedes-Maybach GLS 600, consolidando una tendencia clara: República Dominicana ya no solo consume lujo en volumen, sino que comienza a registrar (aunque en cifras deliberadamente escasas) vehículos que representan el máximo nivel de exclusividad, precio

y sofisticación dentro de la industria automotriz global.

Dicho fenómeno local no ocurre en el vacío. A escala internacional, el mercado de automóviles de lujo atraviesa una fase de expansión sostenida. De acuerdo con Research Nester Analytics, el tamaño del mercado global de automóviles de lujo superó los 751,520 millones de dólares (mdd) en 2025 y se estima que alcance los 813,750 mmd en 2026, con proyecciones que lo llevarían por encima de los 1.81 billones de dólares para 2035, impulsado por una tasa de crecimiento anual compuesta superior al 9.2%.

Este crecimiento no responde únicamente al aumento del poder adquisitivo, sino a una transformación en las prioridades del consumidor premium, que hoy valora una experiencia integral del producto: confort, tecnología avanzada, bienestar a bordo y una relación emocional duradera con la marca. Elementos como sistemas de entretenimiento inmersivos, asientos con funciones de masaje, aislamiento acústico superior y asistencias inteligentes de conducción se han convertido en factores decisivos al momento de compra, redefiniendo el concepto tradicional de lujo automotriz.

Paralelamente, el segmento de lujo ha demostrado una resiliencia notable frente a los ciclos económicos globales. Incluso en contextos de desaceleración, inflación o ajustes monetarios, la demanda por vehículos de alta gama tiende a mantenerse sólida, especialmente en modelos icónicos, ediciones limitadas y marcas con fuerte herencia. Para muchos compradores, estos vehículos no solo representan una experiencia superior de movilidad, sino también un activo que conserva valor mejor que los automóviles del mercado masivo.

Casos emblemáticos como el Ferrari 250 GTO, valorado hoy en decenas de millones de dólares, refuerzan la percepción del automóvil de lujo como un objeto de colección y, en ciertos escenarios, como una forma alternativa de resguardo de capital.

Es un hecho que el mercado de los vehículos de lujo vive una redefinición silenciosa. Según el informe *The New Realities of Premium Mobility* del McKinsey Center for Future Mobility, el lujo automotriz ya no se explica únicamente por la potencia o el desempeño (atributos que tienden a homogeneizarse con la electrificación) sino por la experiencia cotidiana, la usabilidad real y la capacidad del vehículo de integrarse a la vida del usuario. Esta evolución se refleja incluso

PARQUE VEHICULAR DE LUJO

Marca	Cantidad
ALFA ROMEO	106
ASTON MARTIN	5
AUDI	2,265
BENTLEY	17
BMW	5,412
CADILLAC	604
FERRARI	97
INFINITI	636
JAGUAR	60
LAMBORGHINI	54
LAND ROVER	1,733
LEXUS	5,886
LINCOLN	793
LOTUS	2
MASERATI	208
MCLAREN	13
MERCEDES BENZ	10,498
PORSCHE	1,663
ROLLS ROYCE	34
TESLA	704
VOLVO	5,645
Total	36,435

en mercados más pequeños, donde los compradores premium priorizan confiabilidad, valor de reventa, tecnología aplicada al confort y conexión emocional por encima de cifras extremas.

EXPERIENCIA LOCAL

José Carlos (nombre ficticio), propietario de un Porsche 911, utiliza el vehículo como su carro principal para trabajo y vida social, algo que rompe con la idea de que los deportivos de alto nivel son solo piezas de fin de semana. Para él, la decisión no estuvo basada

únicamente en el prestigio del modelo, sino en factores prácticos: comodidad superior frente a otros deportivos, altura razonable para el entorno urbano dominicano y una depreciación históricamente baja. “Es el deportivo más famoso del mundo, pero también uno de los más utilizables”, resume, alineándose con esta transición del lujo aspiracional al lujo funcional y vivido.

En esa redefinición del lujo cotidiano, la visión de Juan Roberto Musa, empresario e influencer, aporta una lectura más amplia sobre cómo se interpreta hoy el concepto de vehículo premium en contextos como el dominicano. Para Musa, el lujo no puede reducirse a una sola variable ni al precio como elemento excluyente. “El lujo real se siente cuando se combinan varios factores y el resultado final es una experiencia distinta a lo común”, explica, destacando que la escasez, la diferenciación y la dificultad de acceso siguen siendo componentes esenciales del atractivo de ciertos modelos.

Más allá de la exclusividad, Musa pone el acento en la calidad entendida como experiencia sensorial total: desde los materiales y las terminaciones, hasta el sonido al cerrar una puerta, el silencio de la cabina o la manera en que el vehículo se comunica con el conductor. “Son detalles que no siempre se perciben en una foto, pero que se viven todos los días”, afirma, destacando que el lujo verdadero se manifiesta en la interacción cotidiana y no únicamente en la exhibición ocasional. En ese sentido, el diseño exterior también cumple un rol emocional clave: convivir a diario con un objeto estéticamente deseado, sostiene, genera una satisfacción que trasciende la funcionalidad.

La tecnología, añade, ha dejado de ser un elemento accesorio para convertirse en un pilar central del segmento premium, especialmente en materia de seguridad, estabilidad y confort. Musa recuerda que

históricamente muchos de estos avances debutaron en marcas europeas, lo que consolidó su asociación con el lujo, aunque reconoce que hoy ese liderazgo se ha diversificado hacia fabricantes japoneses, americanos e incluso otros asiáticos. Aun así, para él persiste un elemento diferenciador difícil de replicar: el ADN de deportividad, o “racing”, como se le conoce popularmente, que conecta al conductor con la máquina y eleva la experiencia de manejo a otro nivel.

Ese enfoque explica su vínculo con el Porsche 911, un modelo que, según describe, logra un equilibrio poco común entre deportividad, lujo y usabilidad diaria. A diferencia de otros superdeportivos más extremos, el 911 permite integrarse a la rutina: puede usarse con la familia, adaptarse a trayectos cotidianos y ofrecer confiabilidad mecánica, un factor que Musa considera fundamental. “Un vehículo de lujo no debería ser una complicación, sino una fuente de tranquilidad”, señala, resaltando también la importancia del servicio postventa y el respaldo de marca como parte integral de la experiencia premium.

Su relación con el lujo automotriz, sin embargo, está lejos de ser superficial. Musa enfatiza que, en su caso, no se trata de estatus ni de presión social, sino de progreso personal. Proveniente de una familia de trabajo constante, entiende estos vehículos como una recompensa al esfuerzo sostenido y como una mejora tangible en la calidad de vida, especialmente en un país donde el automóvil cumple un rol central ante las limitaciones del transporte público. “Muchas veces no es para presumir, es para vivir mejor el día a día”, afirma.

Esa visión se alinea con una tendencia cada vez más visible en mercados emergentes: el lujo como herramienta funcional, emocional y racional al mismo tiempo. En ese contexto, el automóvil deja de ser una



DESAFÍOS EN LA VÍA

En el día a día, el uso de un vehículo premium en la ciudad expone las tensiones entre producto y entorno. José Carlos reconoce que el Porsche 911 es práctico siempre que se conozcan bien las rutas y se eviten calles deterioradas, una adaptación constante que influye directamente en cómo se maneja el auto. Aun así, destaca aspectos inesperados: mayor comodidad de la prevista, respeto en el tráfico y una percepción social distinta alrededor del vehículo. Son elementos intangibles (estatus, trato, identidad) que refuerzan lo que McKinsey identifica como el valor persistente de la marca en el segmento premium, incluso cuando el contexto no es ideal.

Más allá del diseño o la aceleración, el vínculo con la marca se vuelve central. Tanto José Carlos como Juan Roberto Musa coinciden en que un vehículo de lujo debe ofrecer confiabilidad, respaldo y tranquilidad. De nada sirve un producto espectacular si pasa más tiempo en el taller que en la calle. Para McKinsey, este tipo de relación continua es precisamente donde se juega el futuro del lujo automotriz: menos transaccional, más relacional.

vitrina aspiracional para convertirse en un espacio personal de bienestar, seguridad y disfrute diario. Para Musa, ese es el verdadero significado del lujo contemporáneo: “No es ostentación, es disfrutar un producto bien hecho, pensado al detalle, que puedas usar todos los días con confianza y responsabilidad”.

En mercados como el dominicano, donde los vehículos de alto nivel ya forman parte del paisaje cotidiano, el lujo deja de ser solo una vitrina aspiracional y se convierte en una decisión racional, emocional y estratégica. Una elección que se asume todos los días, en medio del tapón, al girar la llave. **F**

LA RECETA DEL PODER GASTRONÓMICO

DOS NUEVOS CONCEPTOS SUMARÁN ESTE AÑO VÍCTOR LEVY Y SUS SOCIOS A SU IMPERIO DE RESTAURANTES, CON UN MODELO DE NEGOCIO ORIENTADO AL SERVICIO DE LUJO, QUE IMPULSA LOS PLANES DEL PAÍS DE CONVERTIRSE EN DESTINO GASTRONÓMICO PRINCIPAL DEL CARIBE.

Víctor Levy jamás imaginó que sería un empresario de restaurantes exitoso, cuando de niño preparaba de comer a sus padres en la cocina de su casa. Y mucho menos que en corto tiempo levantaría en República Dominicana un imperio de 12 restaurantes y bares y el café Atrium, que hoy representan un referente de la alta cocina, que transforma el ecosistema del negocio en el país.

Más de 1.2 millones de comensales al año disfrutan del menú de sus restaurantes La Cassina, Casa Luca, SBG (Sofía's Bar and grill), San Marzano y Shibuya, así como de sus bares The Oak Room y 504 y el café Atrium.

La perspectiva es seguir creciendo este año, con la apertura de dos nuevas propuestas: un asadero de carne y un concepto de comida china, en el centro metropolitano del Distrito Nacional.

Levy, director de Grupo Cassina y SBG, señala que en los primeros años

reportaba un crecimiento de un 17% anual, pero ahora se registra un 19% anual, por encima de la media del sector, que ronda 10.7%, según datos en la web de la Asociación Dominicana de Restaurantes (Aderes).

Ese crecimiento se produce en momentos en que tanto el sector privado como el sector público, a través del Ministerio de Turismo, impulsan proyectos para posicionar a República Dominicana como el principal destino gastronómico del Caribe para el 2030.

Entre esos proyectos está la "Semana Gastronómica", en el marco del evento Restaurant Week, un evento anual organizado por Aderes y la Asociación Nacional de Hoteles y Turismo (Asonahores), en Santo Domingo y Punta Cana.

Los restaurantes en los que Levy y sus socios participan representan la evolución del sector hacia un modelo



**LA CLAVE ESTÁ EN
NO TENER MIEDO
A EQUIVOCARSE,
CORREGIR RÁPIDO
Y OÍR AL CLIENTE”.**

de negocio de lujo donde la experiencia social es tan valiosa como la culinaria, convirtiéndose en lugares predilectos de la élite social, empresarial y política del país.

“Nosotros hemos sabido adaptarnos al gusto dominicano e internacional y encontrar un feliz equilibrio que ha dado resultado”, opina.

El costo promedio de consumo por persona en Casa Luca o La Cassina ronda los 4,300 pesos, dice Levy, donde sus salones tienen capacidad para acomodar hasta 240 personas.

Hay otros de presupuestos más elevados por persona, como SBG Casa de Campo, donde en ocasiones han acomodado hasta 800 personas sentadas en una noche.

Levy es parte de un sector que genera alrededor de 165,000 millones de pesos en ventas anuales y mueve unos 120,000 millones de pesos en compras en la economía nacional, de acuerdo a datos suministrados a Forbes por Omar Cepeda Darauche, directivo de Aderes.

Esa cifra corresponde a los restaurantes formalmente registrados, que suman unos 4,500 en el país, por lo que el impacto real del sector sería mucho mayor si se consideran los negocios informales, de acuerdo a Cepeda, tomando como referencia estadísticas del Observatorio Gastronómico Dominicano.

Esos montos eran una aspiración una década atrás, cuando era fácil

enumerar los restaurantes de alta cocina en la ciudad, por ser unos cuantos con muchos años de historia. Sin embargo, hoy se aprecia un crecimiento sostenido, impulsado por varios factores, entre los que destaca el auge del turismo.

República Dominicana pasó de recibir 5.6 millones de turistas en 2015, a duplicar esa cifra en 2025, de acuerdo a datos del Ministerio de Turismo. El impacto de esto en el segmento de Hoteles, Bares y Restaurantes, según datos preliminares del Banco Central de la República Dominicana (BCRD), se refleja en un crecimiento interanual de 3.3%.

Ese porcentaje está sustentado en la evolución positiva mostrada por los servicios de suministro de alimentos y bebidas (4.5 %) y el segmento de alojamiento (1.5 %), según datos preliminares del “Informe de la economía 2025”, del BCRD, publicado en su web.

Levy señala que también influye que hay una nueva generación de dominicanos que viaja más al extranjero, lo cual le ha permitido adaptar su paladar a nuevos sabores y despertar el interés de repetir esas experiencias en su país.

Esas tendencias han generado que en 18 meses, al menos 38 nuevos establecimientos abrieran sus puertas, de los cuales 25 se ubican en la provincia Santo Domingo, de acuerdo a informaciones de Aderes.

Ese escenario dispara la pregunta de si queda espacio para más restaurantes en la ciudad, a lo que Levy responde con seguridad que sí hay muchas áreas aún desatendidas.

Considera que no solo en Santo Domingo hay espacio, sino que los nuevos polos turísticos que están formándose representan un nicho de valor para el desarrollo de la restauración.

Identifica oportunidades en las provincias Santiago de los Caballeros, La Altagracia (Punta Cana), Puerto Plata (Punta Bergantín) y El Seibo (Miches).

“Creo que hay muchos lugares todavía y conceptos que faltan por hacer. Nosotros tenemos una cantidad de proyectos, pero vamos de a poquito. En la medida que vamos dejando estable cada concepto, entonces ahí decidimos abrir el próximo”, apunta.

Por el momento, descarta la expansión hacia otros países, aunque dice que ha recibido propuestas para abrir en Madrid, España.

NUEVAS PROPUESTAS

Levy y sus socios están culminando detalles para a finales de este marzo abrir Asador 21, un restaurante de carne en la avenida Lope de Vega de la capital. “Hemos hecho un trabajo muy fuerte de investigación para llegar a un concepto que pensamos que va a ser ganador. Recientemente mandamos a 7 chefs nuestros a Nueva York, que habrán ido a 20 restaurantes y de ahí a España. Te podrás imaginar”, dice.

Agrega: “Uno de nuestros jefes es uruguayo, Joaquín Renovales; entonces, conoce maravillosamente bien. Yo personalmente me fui en diciembre a Argentina y también hice toda esa parte y traje el feedback. Así que creo que va a estar muy interesante”.

Además, abrirán un concepto chino en el local que ocupa hoy el primer restaurante SBG, en la calle Paseo de los Locutores de la capital, el cual se mudará a otra zona. “Creo que es algo que hace falta. A mí particularmente me provocaría ir a un chino que esté bien montado, que sea limpio y moderno”, dice.

Levy indica que montar un restaurante con un nivel de lujo medio puede costar mínimo entre 3 y 4 millones de dólares. “Nosotros tratamos de hacer las cosas con todo. No nos gusta escatimar recursos y nos interesa mucho complacer a nuestro cliente, dar el máximo dentro de nuestra habilidad”, apunta.

En Casa Luca, por ejemplo, el mármol fue traído de Turquía. Sus paredes exhiben cuadros del pintor australiano

Jordy Kerwick, cuyas obras se han subastado hasta por encima de 250,000 dólares, según afirma Levy. Asimismo, el empresario señala que del año 1599 data la pintura enorme que cuelga al fondo del bar The Oak Room, al lado de Casa Luca. Artes originales como ese, él los consigue en subastas de Sotheby's.

Aparte de la alta cocina, a los restaurantes que gestiona Levy le caracteriza su decoración impecable. La Cassina con su techo retráctil, Casa Luca con su estilo tropical chic y SBG con su icónica terraza.

Para el diseño de interiores y decoración de varios de sus restaurantes han contratado a diseñadores de reconocimiento mundial, como Lázaro Rosa Violán y Alejandra Pombo, nombres que integran las listas de los mejores de su rubro.

La calidez del ambiente Levy la atribuye a su esposa Tina Levy, que se encarga de los detalles para lograr espacios acogedores y elegantes.

TRABAJO EN EQUIPO

Levy destaca que el éxito de los restaurantes es el resultado de un trabajo en equipo junto a sus socios y alrededor de 1,200 empleados.

En SBG, que es un grupo con cinco restaurantes, está asociado con Joaquín Renovales, Gamal Haché y Eduardo Kizer. Mientras que en La Cassina tiene como socios a Vanessa Gaviria y Eduardo Kizer.

De Kizer cuenta que es su socio financiero, que ha estado con él desde sus primeros negocios con una tienda de descuentos y en otras inversiones.

“Yo creo que todos los socios somos unos soñadores, todos aportamos desde nuestra experiencia y eso nos complementa mucho. Por ejemplo, Eduardo es un tipo netamente financiero; Vanessa es un fenómeno operativo, es buenísima. Joaquín es un súper chef y operativo también. Gamal es muy bueno en relaciones públicas”, expresa

el empresario sobre sus aliados.

Y agrega: “Ese espíritu de equipo, ese punto de vista, esa energía es diferente, que a veces yo no estoy mirando algo, pero el otro se dio cuenta y lo impulsa”, apunta el ejecutivo.

Se trata de un equipo que logró establecer un servicio premium, escalable y replicable, manteniendo su esencia en cada local.

“Que seamos todos súper distintos, yo creo que ahí está la clave, ya que en todas las aristas tenemos a alguien en donde apoyarnos. Si yo veo, por ejemplo, un plato, puedo llamar a Joaquín o puedo llamar a Eduardo, o si es algo operativo, tengo la experta en Vanessa o en Joaquín que también es buenísimo”, agrega.

LA HISTORIA DEL EMPRESARIO

Levy nació y creció en Caracas, Venezuela, dentro de una familia ligada al comercio textil, donde inició su vida de empresario a sus escasos veinte.

Pero pronto sintió la necesidad de crear su propio camino en los negocios. Así que se apartó de la empresa familiar para iniciar junto su cuñado Kizer una tienda que vendía mercancía variada importada de China, a precios económicos.

Fue un tiempo en el que ambos viajaron con frecuencia al país asiático y obtuvieron los conocimientos para trabajar la parte de costos, administración y logística.

Ese negocio fue que lo trajo a República Dominicana hace 30 años, para establecer su primera tienda El Dolarazo, en la calle El Conde de Santo Domingo. Aquí llegaron a tener hasta 10 sucursales y más de 100 tiendas en total, ubicadas en Colombia, Perú y Ecuador.

Además, tuvo la oportunidad de hacer negocios en el mercado dominicano de vehículos de lujo. Cuenta que relacionarse en ese ámbito de alto nivel le agradó más que la dinámica que representaba la gestión de la tienda de



VEO AL DOMINICANO COMO UNA PERSONA MARAVILLOSA, GENUINA, TRABAJADORA, SIMPÁTICA, AGRADABLE. CUANDO UNO LLEGA AL PAÍS LO PRIMERO QUE HACE ES RECIBIRTE CON UNA SONRISA, ESO NO PASA CASI EN NINGÚN PAÍS DEL MUNDO. ¿CUÁNDO HAS VISTO QUE EN OTRO PAÍS MIENTRAS TE SELLAN EL PASAPORTE TE HACEN UNA BROMA O TE SONRÍAN? ES MUY RARO. ESTE ES UN PAÍS MUY ÚNICO POR ESO Y ALGO FASCINANTE”.

descuentos, que estaba enfocada a un público de menor poder adquisitivo.

Levy narra que le iba muy bien con sus diversos comercios, por lo que no tenía en sus planes invertir en el sector de alimentos y bebidas. Hasta que un día, cenando en el restaurante Fellini surgió una oportunidad inesperada.

Corría 2010, cuando a Levy se le ocurrió recomendar al propietario de Fellini que remodelara el espacio, advirtiéndole que la ciudad se estaba

llenando de lugares más sofisticados.

Entonces, el propietario de Fellini le propuso que se asociara con él; una decisión que Levy aceptó.

En ese tiempo se le acercó el empresario Gamal Haché a proponerle también que se asociara a su proyecto Sofia's. Y así entra Levy al mundo de los restaurantes.

Entonces, revolucionó el concepto de Sofia's bar and grill, hoy denominado SBG. Fue el momento en que cambió de ser un restaurante oscuro, a uno muy claro, más tropical y ameno.

MÁS RESTAURANTES

Un par de años más adelante, los fundadores de Fellini se retiraron del negocio, quedando Levy con su primer restaurante propio. En 2012 decide abrirlo nuevamente con el nombre La Cassina.

“No era mi intención. Yo en realidad quería tener un restaurante como un hobby al principio. Como un placer, como esas cosas que uno dice ‘algún día yo voy a tener un restaurante’, en este caso se hizo realidad”, comenta.

Con La Cassina y SBG operando con éxito, Levy ya iba ganando experiencia y reconocimiento de su buen manejo en el negocio. Por eso, el empresario venezolano Luis Emilio

Velutini (fallecido el año pasado) le ofreció un local que tenía desocupado su centro comercial Blue Mall.

Así nació Café SBG y, luego, en ese mismo centro comercial, se creó Shibuya Ichiban, o simplemente Shibuya, de cocina japonesa y Nikei.

A esos restaurantes le siguieron SBG Casa de Campo y SBG Punta Cana y SBG Downtown, con especialidad en comida internacional y mediterránea.

Levy también ha sabido cuando cerrar ciclos. Por ejemplo, entre 2018 y 2021 contaba en su portafolio con el salón de eventos Epic Center, pero hoy ya no forma parte de sus negocios.

“Yo creo que uno va aprendiendo, uno se va equivocando mucho y las equivocaciones te van formando. Creo que la clave está en no tener miedo a equivocarse. Y corregir rápido y oír. Hay mucha gente que yo creo que no le gusta oír lo que le dice su cliente. Yo soy una persona que recibo las críticas muy favorablemente. Me encanta a ver críticas y ver cómo ir mejorando”, expresa.

Aunque cada uno de los restaurantes tiene su especialidad, comparten una base culinaria similar de dominio de mariscos, pastas de autor y cortes de carne premium.

Un reto que les planta la multiplicación de restaurantes, en áreas con públicos tan distintos, como la turística Punta Cana y Casa de Campo o la cosmopolita Santo Domingo, es el control de calidad de su atenciones y servicios gastronómicos.

Levy indica que por eso son sumamente rigurosos desde la compra de producto hasta el destino final. Aunque reconoce que es una medida que cada vez más restaurantes toman en cuenta.

Dice que el manejo de los alimentos es una parte muy importante del negocio, más de lo que mucha gente cree, aunque hay quienes lo dan por sentado.

“Si tú ves la cantidad de detalle de cómo se trabaja una receta, te

sorprendes. Uno pensaría, bueno, la carne la ponen en la plancha tal y tal, sal y pimienta. Pero no, eso tiene un proceso de congelación preciso. No es que se descongeló al momento, todos los ingredientes que lleva se miden por gramos”, indica.

Explica que las cantidades son tan exactas, que cuando a un plato que lleva 5 gotas de limón, le echan 7, él muchas veces se da cuenta de la diferencia y advierte para que se realice de la manera correcta.

“Me gusta probar siempre. Yo almuerzo o ceno en los restaurantes. Pruebo los platos que veo con mayor posibilidad de falla, aunque no me provoquen. Pido el plato al que le veo riesgo de fallo, para para poder controlar su calidad”, comenta.

Apunta que los elementos que distinguen sus restaurantes son el buen ambiente y la innovación que aplican en la cocina, lo cual se logra gracias a que sus chefs viajan bastante para conocer técnicas y tendencias de la alta cocina internacional.

“No es lo mismo que yo le diga al chef cómo es el plato, es muy difícil transmitir el mensaje si él no lo ha probado, desconoce su sabor. Pero cuando ellos han viajado y lo han sentido, creo que es un factor diferenciador”, expone.

Además, traen al país chefs de reconocimiento internacional para que

trabajen por temporadas con sus equipos de cocina. Uno de esos ha sido el chef italiano Massimo Bottura, propietario del restaurante Osteria Francescana, con tres estrellas Michelin.

“Nosotros, hasta ahora, hemos tenido la fortuna de que todo lo que hemos abierto sigue abierto después de tantos años. La pandemia de 2020 fue un punto en el que realmente se probó que podíamos sobrevivir incluso en esas condiciones tan fuertes”, reflexiona Levy.

EVOLUCIÓN Y RETOS DEL SECTOR

En la última década, la industria gastronómica dominicana ha pasado de ser un sector de “complemento” al turismo de sol y playa, a convertirse en un pilar de identidad nacional y desarrollo económico.

Antes muchos restaurantes de alta gama se enfocaban casi exclusivamente en ofrecer un menú internacional, pero hoy existe un movimiento de rescate del producto local que le imprime el sabor dominicano como elemento diferenciador. “Hay cosas muy interesantes. Se ve que el país ha progresado muchísimo. Cuando era la época de Fellini, si había un matrimonio más o menos grande, ese día estaba vacío el restaurante. Hoy día se pueden celebrar 10 matrimonios en la ciudad y no se siente. También es que hay muchos más restaurantes”, describe el empresario.

ESTABLECIMIENTOS

Restaurante/Bar	Tipo de cocina	Precio promedio (RD\$)
Asador 21 (marzo-abril 2026)	Steak house	-
SBG (5 locales)	Internacional	+3,000
Shibuya Ichiban (2 locales)	Japonesa / Nikei	1,500-3,000
La Cassina	Internacional / Mediterránea	+4,000
San Marzano	Mediterránea	+ 3,000
Casa Luca	Internacional / Mediterránea	+4,000
The Oak Room	Bar/ Rest. Internacional	+3,000
504	Bar	-
Atrium	Café / Brunch	-

Fuente: Menú de los restaurantes, Opentable.com, Tripadvisor.com.

Expresa que en el tiempo que lleva en el negocio ha visto abrir y cerrar muchos locales, porque mantener un concepto en el gusto de la gente no es tan fácil como algunos pueden pensar.

Dice que no es tan simple como tener un chef excelente, si no que se requiere de un equipo grande para que funcionen correctamente todas las áreas.

Los costos operativos son muy altos. Pone como ejemplo que en los restaurantes gastan mucho más en hielo para mantener frescos productos como el pescado, que lo que demandan los bares en la coctelería.

Otro ejemplo de la evolución gastronómica que Levy apunta es que la comida mediterránea está muy de moda, hay muchas propuestas de autor y especializada.

“Quizás antes era todo muy frito. Hoy hay platos que han ido cambiando. La gente está cuidando más su alimentación y le estamos tratando de dar esas opciones saludables, que puedan tener de todo un poco”, argumenta.

Recuerda un plato muy particular en el menú de Sofía's, que consideraban su 'bestseller': unas galletas Oreo fritas. Levy se ríe al recordarlo, porque considera que ofrecer hoy ese plato sería una locura. “Creo que el dominicano, al haber viajado tanto en estos últimos años ha cambiado mucho su paladar y ya empieza a aceptar que un sabor sutil pueda ser un sabor bueno, que no todo tiene que ser muy condimentado”, apunta.

Recuerda que en la época en la que operaba el restaurante Fellini la frase más pronunciada de los clientes era 'me lo encuentro desabrido'. Pero hoy día, dice, eso ya ha ido cambiando.

En cuanto a las oportunidades de mejora en la industria, Levy especifica que hace falta contar con una escuela de peso, para la profesionalización del talento en áreas como atención al cliente. “Es algo importantísimo para todo el país, deberíamos ser los mejores en eso. Ya el dominicano de por sí es

AUTENTICIDAD

“Una vez a un empresario muy exitoso, una de las personas más inteligentes que recuerdo conocer, le pregunté que cuál era su secreto, por qué él era el líder en una cadena de tiendas que tenía, y me contestó: “Yo soy como los caballos, me pongo gríngolas. Yo solamente veo lo mío y veo que yo hago lo mejor que yo puedo hacer”. Puede ser que yo vea. Por supuesto, veo muchos restaurantes de afuera. Pero no me interesa estar copiando lo que está haciendo nadie porque creo que tengo suficiente criterio para poder hacer lo mismo. Entonces, como he estado hasta ahora yo creo que está bien”, apunta Levy.

LIDERAZGO

“Siempre nos ha gustado darle la oportunidad a la gente que trabaja con nosotros de ir creciendo. Por ejemplo, el chef Cristóbal Martos, que es hoy el chef ejecutivo del grupo La Cassina, era prácticamente un asistente de cocina y se fue dando muy bueno. Es una persona con mucha curiosidad, ganas de aprender y trabajar y fue creciendo”, señala el empresario.

TRABAJO EN EQUIPO

“Todos aquí estamos bastante involucrados. Cada uno en sus áreas, nos remangamos la camisa. Yo creo que soy una persona de muy fácil acceso. Todo el mundo puede hablar directamente conmigo, sin ningún intermediario y sin cita. Por eso tenemos mucha comunicación con los colaboradores y creo que eso es bueno para ambas partes, para yo saber sus necesidades y que ellos me cuenten las cosas buenas también”, expresa Levy.

muy atento, esa es una de las razones, casi que la principal razón, por la que me vine a este país”, comenta.

Levy considera que darle más de estructura a la vocación de servicio del dominicano a través de la formación técnica, ayudaría bastante al crecimiento de la industria.

Otra oportunidad de crecimiento la identifica en la generación de productos agrícolas y de ganadería de alta calidad que hoy se está importando masivamente, ya que aquí la oferta es limitada, como carnes. “Hay una tendencia por resaltar los sabores de cada país, y nosotros, tratándose de un país turístico, debemos hacer un gran esfuerzo todos, y lo estamos haciendo, por tratar de que la gastronomía dominicana resalte y brille, de una manera más fina, más elevada, digamos, para que pueda ser atractivo para un turista”, dice.

Otra referencia que cita es que de las botellas grandes de agua se consumen 500,000 unidades al año en sus restaurantes, importadas, y ni decir de las pequeñas, que la cantidad es mayor. “Creo que eventualmente eso sería un nicho bien interesante. Todavía no tenemos la organización para poder hacerlo. Pero creo que puede ser una vertiente o un área adicional que pudiese explorarse. Hay muchísimo consumo local y cada vez queremos más local”, dice.

Esos aspectos que demandan atención, Levy considera que abren oportunidades de crecimiento y diversificación para la industria. El banquete apenas comienza, y mientras el país se consolida como un destino gastronómico de clase mundial, su imperio está listo para servir el siguiente plato fuerte. **F**

FEDERICO SANDLER: UNA HISTORIA DE RESILIENCIA

EL IRO QUE DOMINÓ EL POWERPOINT Y AHORA TOKENIZÓ A MESSI

EL FINANCIERO MEXICANO-ARGENTINO PARTICIPÓ EN LA CONSTRUCCIÓN DE NARRATIVAS ESTRATÉGICAS PARA DOS DE LAS COMPAÑÍAS TECNOLÓGICAS MÁS RELEVANTES DE LATINOAMÉRICA: MERCADO LIBRE Y NUBANK. DOMINA EXCEL, POWERPOINT... Y EL AGOTAMIENTO, E INCLUSO DIRIGIÓ UNA OFERTA PÚBLICA INICIAL, PERO, AL DAR LAS CAMPANADAS EN EL PISO DEL NYSE, DESCUBRIÓ EN SÍ MISMO ALGO QUE ANDABA PROFUNDAMENTE MAL. ÉSTE ES SU RELATO.

Por **GIORGIO ARTURI**

Durante casi dos décadas, el profesional de las finanzas corporativas, el mexicano-argentino Federico Sandler, ascendió por la escalera de ese sector de forma impecable. Participó en la construcción de narrativas estratégicas para dos de las compañías tecnológicas más relevantes de Latinoamérica: Mercado Libre y Nubank. Vio de cerca cómo se levantaban miles de millones de

dólares en bonos, emisiones, rondas y deuda convertible; fue testigo del nacimiento de ecosistemas financieros y del salto histórico de ambas en los mercados globales. Y, sin embargo, en el momento más esperado (de pie, en el piso del New York Stock Exchange, en plena salida a bolsa de Nubank), descubrió que algo estaba profundamente mal y, sobre esto, dialogó, en exclusiva, con FORBES MÉXICO.

“

Dominé Excel, PowerPoint... y el agotamiento”





Momento tope en la vida de "Fede" Sandler: en el mostrador del NYSE, mientras su "procesión" iba por dentro.

CORTESÍA

No era el *deal*, ni la presión, ni la adrenalina. Era él.

"Dominé Excel, PowerPoint... y el agotamiento. Incluso dirigí una oferta pública inicial", dice, con ironía, Sandler, que hoy acumula más de 15 años de experiencia en sectores como e-commerce, fintech, energía y renovables, análisis crediticio, fusiones y adquisiciones, *private equity*, y muchos más. "Pero, cuando finalmente llegué a ese momento exacto... me di cuenta de que no estaba disfrutando

nada". En ese instante, sintió que podía seguir escalando, pero que ya no quería continuar siendo la persona que ese ascenso le exigía ser.

Esa frase resume el giro cardinal de su vida. Él no renunció a un trabajo: le dijo que no a un paradigma y, con ello, descubrió un concepto que hoy guía cada decisión profesional que toma: explorar el fracaso con propósito, un territorio más profundo que los KPI, más humano que los OKR y mucho más real que el prestigio corporativo.

Educado en colegios de élite, para lo cual su familia hizo un gran esfuerzo económico (y, además, inculcándole la importancia del trabajo duro), Sandler desarrolló una profunda pasión por la aviación militar (influencia de la guerra de las Islas Malvinas y el filme *Top Gun*), ámbito en el que no pudo seguir por temas de nacionalidad, y un interés paralelo por la economía y las finanzas, inspirado por su abuelo y el atractivo de Wall Street en los años 90 (prestigio y dinero).



CORTESÍA

El día de la IPO de NU en Wall Street: Federico Sandler dice que trabajó 20 años para llegar a ese momento.

Tras descartar la aviación, su único objetivo fue llegar a Wall Street. “Yo romantizaba el proceso. Era algo que, para alcanzarlo, había trabajado casi 20 años, después de graduarme: la adrenalina del *roadshow*, la precisión narrativa, la máquina perfecta de sincronizar bancos, abogados y mercados”, recuerda. Pero, entre felicitaciones y

cámaras, sintió algo muy diferente al éxito: un vacío profundo.

CUANDO EL ÉXITO TE VACÍA POR DENTRO

La escena era perfecta para cualquier aspirante o avanzado en la carrera financiera: campana del NYSE, miles de inversores siguiendo la transmisión,

bancos globales celebrando el logro. Pero, por dentro, Sandler no tenía nada que celebrar. “Había alcanzado un nivel de responsabilidad y visibilidad enorme [su nombre salía en las carteleras de Wall Street, como ‘el IRO a conocer’], más del que jamás soñé, pero internamente estaba vacío. No veía a mis amigos. No veía a mi familia. Todo se

medía en KPI y reuniones de Zoom”. Y, en ese mismo momento, la señal llegó como un ladrillo silencioso. Poco después, el golpe final vino de algo que ningún ejecutivo puede postergar en un *spreadsheet*.

La enfermedad de su madre fue la que lo obligó a frenar. “Estuve seis meses al lado de ella, en terapia intensiva, en 2015, justo antes de entrar en Mercado Libre. Ese golpe me hizo renegociar mis decisiones más importantes”. Años más tarde, cuando dejó Meli para entrar a Nubank, tomó la decisión de no irse del país: sabía que el tiempo familiar era finito. “Así fue como entendí que el camino corporativo podía seguir sin mí, pero yo no quería seguir sin mi vida”.

Cuando habla de ese período, no lo hace con épica, sino con honestidad brutal: “Suenan a cliché, pero el activo más grande en la vida no es el dinero: es la salud y el tiempo”.

Su frase más repetida (a veces en conferencias, otras en conversaciones privadas) no se refiere a tasas, mercados, rondas ni valuaciones. Es una advertencia: “Si no haces espacio para tu salud, vas a terminar haciendo espacio para tu enfermedad”.

El *burnout* no le llegó como un muro: le llegó en “pagos”, lo alcanzó poco a poco. Primero, en forma de hábitos sutiles, casi celebrados por el entorno corporativo: “Dormir cada vez menos y creer que [eso] era normal, sentir culpa al descansar, confundir productividad con valor personal y justificar jornadas interminables como ‘parte del juego’”, confiesa.

Luego, señales tardías: “Perder momentos familiares que no vuelven, como el cumpleaños de mi abuela [hoy ya fallecida], al que no fui porque tenía una reunión con inversores importantes. Mirar un ‘bonus’ y no sentir absolutamente nada. Estar rodeado de gente brillante y, aun así, sentirme totalmente vacío. Sentía [una gran] necesidad de estar cerca de mi familia”.



Una de las grandes satisfacciones de Sandler ocurrió en el momento en que su nombre apareció destacado en la pantalla de Nasdaq, como #INTROTOANIRO.

El *burnout* lo alcanzó poco a poco. Primero le llegó en forma de hábitos sutiles, casi celebrados por el entorno corporativo: “Dormir cada vez menos y creer que [eso] era normal, sentir culpa al descansar...”

De la vorágine de *investors calls*, bancos globales, presentaciones y la cultura de “todo para ayer”, extrajo una brújula que hoy lo guía con una claridad distinta. “Ser Investor Relations Officer [IRO] te enseña a ver lo que pocos ven: la cultura detrás de los números, los incentivos detrás de las decisiones, la coherencia o incoherencia entre el discurso y la ejecución. La narrativa sin fundamentos es humo, aunque venga en 50 diapositivas perfectamente hechas.”

Hoy, antes de involucrarse con una startup, se hace preguntas que no aparecen en ninguna presentación institucional: ¿El *founder* tiene propósito o sólo quiere levantar capital? ¿Me da energía o me la quita? O, si no me pagaran, ¿me interesaría de todos modos?

“Cuando respondes sin mentirte, la mayoría de las oportunidades desaparecen; y, las pocas que quedan, son las correctas.”

EL PROPÓSITO COMO NUEVO SISTEMA OPERATIVO

Cualquiera podría decir que Sandler abandonó su carrera: no fue así; sólo la resignificó. Hoy asesora compañías con propósito y trabaja en productos que no buscan fama ni valuaciones rápidas, sino impacto real. “Pasé años tomando decisiones racionales, impecables en Excel... pero desconectadas de mí. Esos eran los KPI incorrectos de la vida.”

Lo que más valora de su pasado no son los *deals*, sino la perspectiva que obtuvo. “La cultura es destino. Los incentivos predicen más que las palabras. La calidad del *founder* se ve antes que el *deck*. Si no hay datos, problema real o clientes... no hay negocio. Punto”, afirma.

También se prometió no replicar entornos corporativos que destruyen la identidad. “Me juré evitar la meritocracia vacía que premia horas y castiga humanidad, el culto al sacrificio permanente, la captura de

El nacimiento de un nuevo *asset class*

Para una personalidad del mundo corporativo como Federico Sandler, Win no es simplemente una plataforma tecnológica ni un experimento más de tokenización. Se trata del surgimiento de un nuevo *asset class* con fundamentos reales, impacto social directo y la capacidad de abrir un mercado históricamente inaccesible: la inversión en talento deportivo desde el origen.

Lo que Win tokeniza no es una apuesta emocional ni un activo volátil desvinculado del mundo físico. “Tokeniza flujos financieros reales, basados en los mecanismos de formación y transferencia de jugadores respaldados por el sistema FIFA [Federación Internacional de Fútbol Asociación] desde hace tres décadas. En otras palabras, Win no depende de la volatilidad del mercado cripto, ni de tasas, inflación o ciclos macroeconómicos. Depende de algo mucho más concreto: el movimiento histórico del fútbol global, su mercado de transferencias y las reglas ya establecidas por la entidad que gobierna el deporte más popular del planeta”, explica.

Sandler agrega: “A diferencia del *real estate*, el *venture capital* o los bonos corporativos, donde la intermediación, la burocracia o los requerimientos de capital excluyen a millones de personas, Win democratiza el acceso a un activo reservado históricamente a fondos, representantes o inversores con contactos privilegiados dentro del ecosistema del fútbol”.

Para él, el potencial de Win no se limita a su modelo inicial. Lo que se está construyendo es la puerta de entrada a una categoría más amplia: “Sports Cashflow Investing”. Comenta: “Si este modelo se desarrolla con regulación, *pricing* transparente y un mercado secundario líquido, podría transformarse en una nueva categoría de inversión global, tan comprensible en el futuro como lo son hoy el *venture capital* o los fondos inmobiliarios”.

Así, los inversores sofisticados accederán a una fuente de diversificación real, mientras que los usuarios comunes participarán (por primera vez en la historia) en el ascenso de un talento deportivo, sin intermediarios.



CORTESÍA

De izquierda a derecha: Con el equipo de NU. Cristina Junqueira, *cofounder*; el entrevistado; Guilherme Lago, *CFO*; Guilherme Vieira y David Vélez, el fundador.

identidad. Lo que sí quiero replicar es la obsesión por el cliente, decisiones basadas en datos, autonomía real y culturas que ejecutan sin épica.”

Ese mismo marco lo llevó a elegir proyectos enfocados en agricultura, impacto social y deporte. El último de ellos se llama Win: una

plataforma que tokeniza jugadores de fútbol a través de los mecanismos de solidaridad de FIFA. Sandler no se involucró por moda, sino por propósito. “No era tokenizar por tokenizar. Era resolver un problema real del fútbol global: cómo financiar el talento donde nace, no donde llega”.

Así, su análisis se vuelve casi técnico, pero parte de una premisa humana: democratizar el acceso al deporte como activo financiero y, al mismo tiempo, alinear los incentivos entre club, jugador, academia, plataforma e inversor. “Esa combinación es rarísima”, enfatiza.

Sandler cree que el mercado subestima el concepto porque todavía piensa en tokens como especulación. “Esto no es un token, es un mercado nuevo, con reglas nuevas y un tamaño potencial enorme.” **F**

Teeth of the Dog®: Un santuario del golf mundial renace en República Dominicana



Restaurado con fidelidad absoluta al diseño original de Pete Dye, Teeth of the Dog® reabre como un símbolo de respeto al legado, excelencia técnica y proyección internacional.



Andrés Pichardo Rosenberg, presidente de Casa de Campo Resort & Villas

Este esfuerzo fue posible gracias al respaldo institucional del Consejo de Directores de Central Romana Corporation, que aprobó la inversión de US\$15 millones ejecutada entre enero y diciembre de 2025.

Sobre este compromiso, Andrés Pichardo Rosenberg, presidente de Casa de Campo Resort & Villas, señaló que “restaurar Teeth of the Dog es honrar nuestra historia y proteger un legado que ha proyectado a la República Dominicana en el escenario mundial. Fortalecer Teeth of the Dog es fortalecer Casa de Campo y elevar nuevamente el prestigio internacional del país”.

El campo reabrió al juego del resort el 7 de diciembre, y su celebración oficial de reapertura tendrá lugar del 8 al 11 de marzo, con el acto ceremonial fijado para el día 10. Durante esta fecha, golfistas, prensa internacional, socios y líderes del turismo celebrarán el renacer de una obra maestra atemporal que continúa inspirando asombro.

A nivel internacional, la restauración reafirmó el liderazgo global de Teeth of the Dog. En la edición 2025-2026 del ranking Top 100 del Mundo de GOLF Magazine, el campo volvió a figurar entre los mejores del planeta, manteniendo su posición histórica dentro del Top 60 según Golf Digest y Top100GolfCourses.com.

En 2025, Casa de Campo® Resort & Villas marcó un antes y un después en su historia con la restauración más significativa jamás realizada al legendario Teeth of the Dog®, el icónico campo de golf diseñado por Pete Dye.

Más que una obra de infraestructura o mantenimiento, este proyecto representa el mayor acto de respeto al legado de Dye, cuyo genio creativo transformó el golf mundial y posicionó a la República Dominicana como un destino elite en este deporte. Hoy, parte de sus cenizas reposan bajo una placa conmemorativa en el emblemático hoyo 8, convirtiendo el campo en un santuario de historia y reconocimiento.

Tras más de cinco décadas enfrentando la fuerza del entorno marino, la erosión natural y el desgaste propio del tiempo, una intervención integral se volvió indispensable para garantizar la preservación del diseño original y mantener

la experiencia de juego que millones de golfistas consideran única. Guiada por Jerry Pate Design, la restauración no buscó reinterpretar ni modernizar el concepto original, sino honrarlo incorporando tecnología avanzada y métodos actuales para asegurar su permanencia.

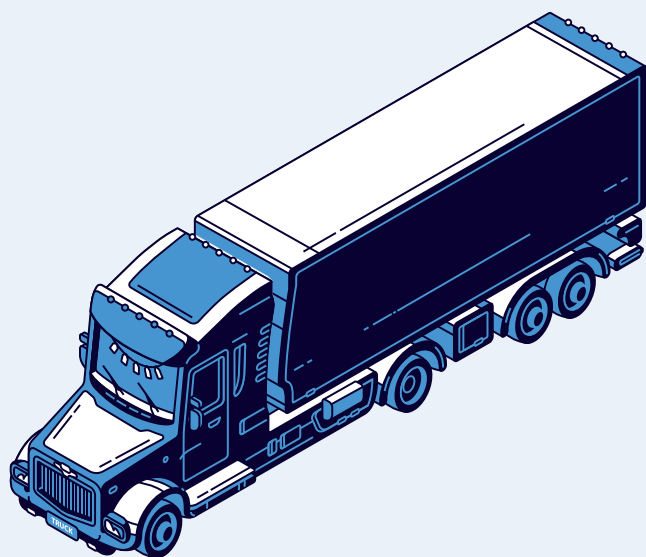
Un elemento clave del proyecto fue la participación de Costasur Dominicana, cuyo equipo técnico fue esencial en la protección y estabilización costera. Su experiencia permitió fortalecer la durabilidad de los hoyos frente al mar, conocidos mundialmente como los “Heaven 7”.

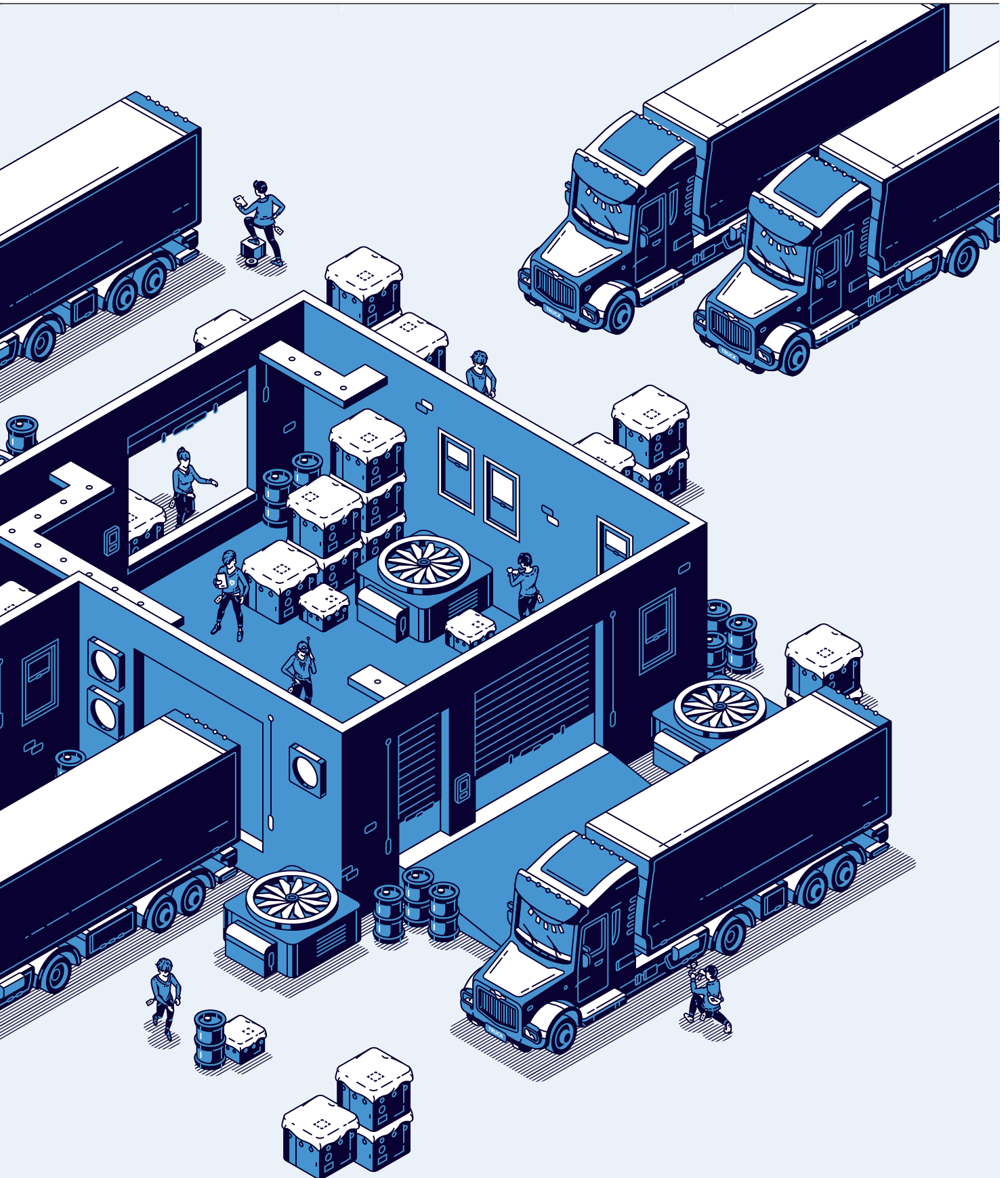
La restauración abordó cada componente del campo como la renovación total de greens, bunkers, drenaje, irrigación y caminos de carritos; encapado de arena en fairways para mejorar la jugabilidad y resiliencia climática; restauración de 127 bunkers y 70 tees; e implementación de tecnología inteligente con sensores y mapeo digital.

TERRITORIO INTELIGENTE

MÉXICO TIENE EN NEXTLALPAN LA PRIMERA OPORTUNIDAD REAL DE CREAR UN PROTOTIPO URBANO-INDUSTRIAL REPLICABLE PARA TODA AMÉRICA LATINA. LA VENTANA ES TAN ESTRECHA COMO DECISIVA: ESTÁ EN JUEGO LA COMPETITIVIDAD REGIONAL PARA LOS PRÓXIMOS 25 AÑOS.

Por **ALFREDO NEME MARTÍNEZ**





América Latina enfrenta un punto de inflexión urbano y económico sin precedentes. La región crece más rápido de lo que se planea, consume agua más velozmente de lo que puede reponer y se expande sobre territorios sin infraestructura ni gobernanza. La presión es simultánea: urbanización desordenada, movilidad saturada, fraccionamientos desconectados, crisis hídrica y un *nearshoring* que exige capacidad logística real, no sólo discursos.

En este escenario, México ha puesto en marcha un modelo que podría convertirse en la primera referencia latinoamericana de cómo construir, desde cero, una ciudad inteligente diseñada para su contexto. Este prototipo surge en Nextlalpan, Estado de México, un municipio donde convergen más infraestructuras estratégicas que en cualquier otro punto de América Latina: el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA), el Tren Suburbano, los nuevos trenes de pasajeros Ciudad de México-Pachuca y Ciudad de México-Querétaro y la red ferroviaria de carga conectada a Ferrovial. Y sumemos el crecimiento acelerado de autopistas, viviendas y parques industriales.

Ningún otro sitio en la región afluja tantos activos logísticos en un sólo territorio. Esta concentración configura una oportunidad histórica y, a la vez, la amenaza inminente de un colapso urbano, si no se gestiona desde una visión integrada.

Este proyecto representa la evolución natural de un concepto que hemos explorado anteriormente en estas páginas: los parques industriales vistos como catalizadores de desarrollo y como plataformas facilitadoras del libre comercio. En este sentido, Nextlalpan lleva estas ideas a su máxima expresión: no se trata únicamente de crear zonas industriales eficientes, sino de construir una ciudad completa a su alrededor.

CLAVES DEL MODELO NEXTLALPAN

- Gobernanza metropolitana con autoridad real y autonomía financiera
- Movilidad priorizada, antes que urbanización extensiva
- Gestión hídrica circular desde el diseño inicial
- Parques industriales como motores económicos con certificación ESG
- Centros de certificación de origen integrados en la planificación
- Financiamiento mediante valorización de suelo y bonos verdes
- Replicabilidad como criterio fundamental de diseño
- Digitalización nativa en toda la infraestructura crítica



ALFREDO NEME MARTÍNEZ

Empresario. Fue presidente de la Confederación Nacional de Agrupaciones de Centrales de Abasto A.C., encargada de representar al sector mayorista alimentario mexicano. Es cofundador del TMexpark, la plataforma logística de México.

El prototipo Nextlalpan: un laboratorio multilateral

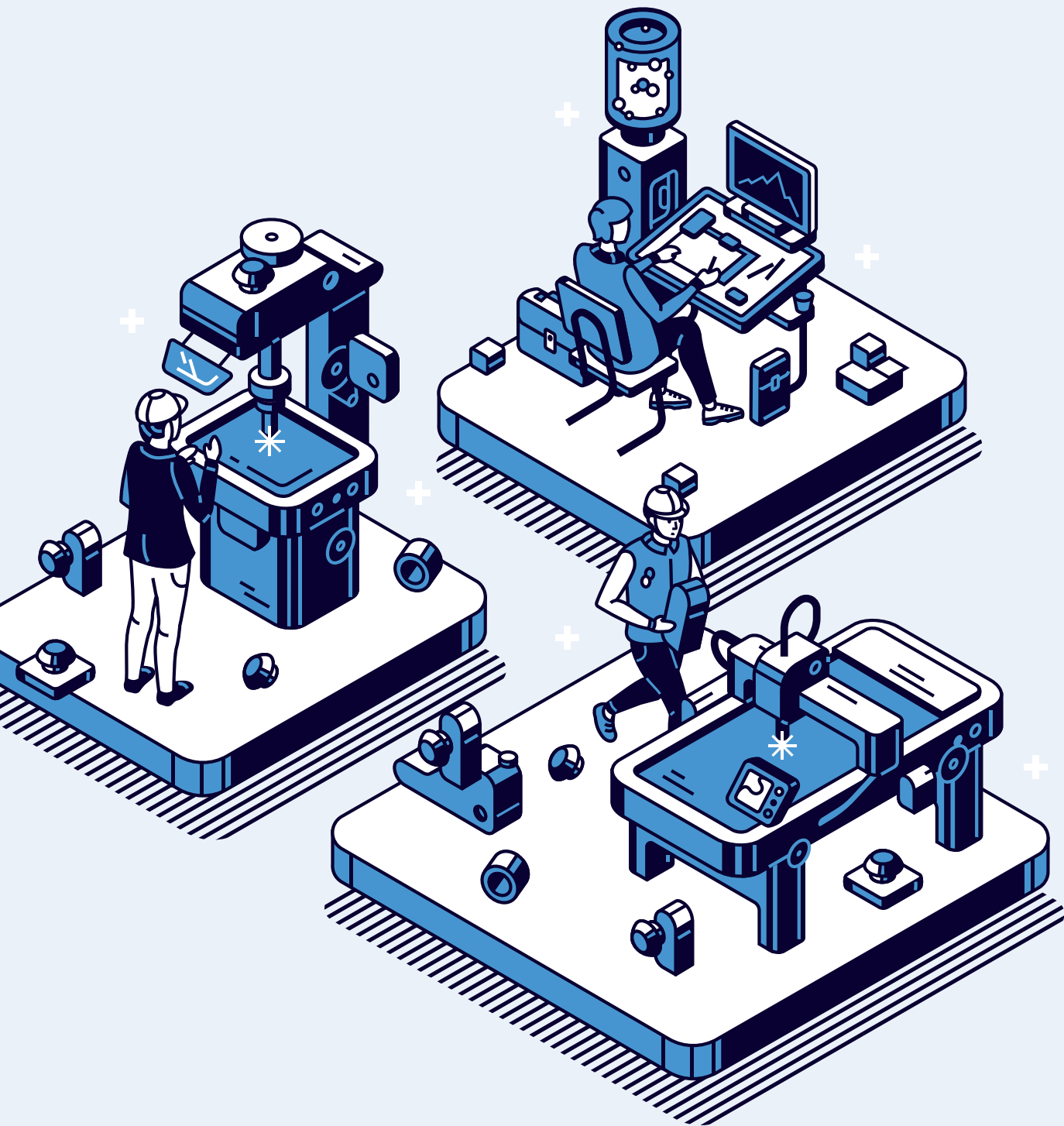
El BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y la Sedatu (Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano) definieron este piloto como un “Distrito de conectividad y ciudad inteligente”, cuyo modelo incluye componentes integrales:

- Movilidad multimodal priorizada (aeropuerto–tren–metro–bicicleta–peatón)
- Gestión hídrica circular avanzada (captación, tratamiento, reúso e infiltración)
- Gobernanza metropolitana formal con autoridad real
- Monitoreo urbano en tiempo real con plataforma única

Según proyecciones de organismos internacionales, la inyección de recursos requerida para los primeros 10 años podría superar los 8,000 millones de dólares (MDD), con un retorno en productividad logística y atracción de inversión que multiplicaría varias veces esa cifra. El BID es fundamental para estructurar el financiamiento y atraer capital privado, que se espera sea el principal motor de inversión.

En este sentido, el BID en la última década ha invertido más de 12,500 MDD en proyectos urbanos, movilidad sostenible y gestión hídrica en América Latina, además de destinar cerca de 2,500 millones a iniciativas de “ciudades inteligentes”. Su escala lo convierte en el principal financiador multilateral de transformación urbana en el continente. Pero Nextlalpan abre una oportunidad aun mayor: la de convertirse en el primer laboratorio multilateral de ciudades inteligentes para América Latina.

- La ONU-Hábitat puede fortalecer el diseño urbano y la gobernanza
- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la gestión hídrica circular y la protección de suelos agrícolas
- El Banco Mundial, la infraestructura crítica y la resiliencia
- El Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), antes



Corporación Andina de Fomento, la movilidad inteligente y la digitalización

- La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la integración logística y el *nearshoring*
- La Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), los pilotos de energía limpia y sistemas de datos urbanos
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los estándares regulatorios y de gobernanza
- La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la dimensión comunitaria y cultural del territorio

La suma de estos actores podría convertir a Nextlalpan en un caso de estudio de relevancia global. Para inversionistas y gobiernos, lo que está en juego no es sólo un municipio: es la competitividad de México para los próximos 25 años.

La viabilidad del modelo descansa en la creación de un esquema de gobernanza que ofrezca certidumbre a los inversionistas en el largo plazo. Si se implementa correctamente, el prototipo podría aumentar entre 1 y 1.5 puntos porcentuales la productividad logística del centro del país durante la próxima década, de acuerdo con un estudio privado, realizado por personal técnico de la Unitec.

La gobernanza: una condición no negociable

Por su parte, los documentos oficiales ("Plan Municipal y Programa Territorial Operativo"), lo dicen de modo contundente: si no existe un organismo especializado que coordine el territorio, el proyecto no funcionará.

La complejidad actual es abrumadora, ya que hoy participan seis municipios con agendas divergentes, dos estados (Hidalgo y Estado de México)

América Latina no necesita más diagnósticos 'perfectos' que nunca se ejecutan. Necesita un ejemplo que funcione, y México, con este prototipo, tiene la primera gran oportunidad en una generación de marcar la pauta.

con competencias superpuestas, un aeropuerto federal con jurisdicción propia, múltiples operadores ferroviarios y carreteros con tiempos e intereses descoordinados y una particular combinación en la tenencia de la tierra, compuesta por propiedad social, privada, y pública con conflictos latentes.

De esta forma, una salida viable sería la creación de una Autoridad Metropolitana autónoma, con facultades para:

- Coordinar permisos y licencias mediante ventanillas únicas
- Gestionar financiamiento a 30 años con bonos de infraestructura
- Operar un sistema de monitoreo urbano en tiempo real
- Resolver conflictos de suelo vía compensación y reasignación
- Establecer estándares únicos de construcción sostenible

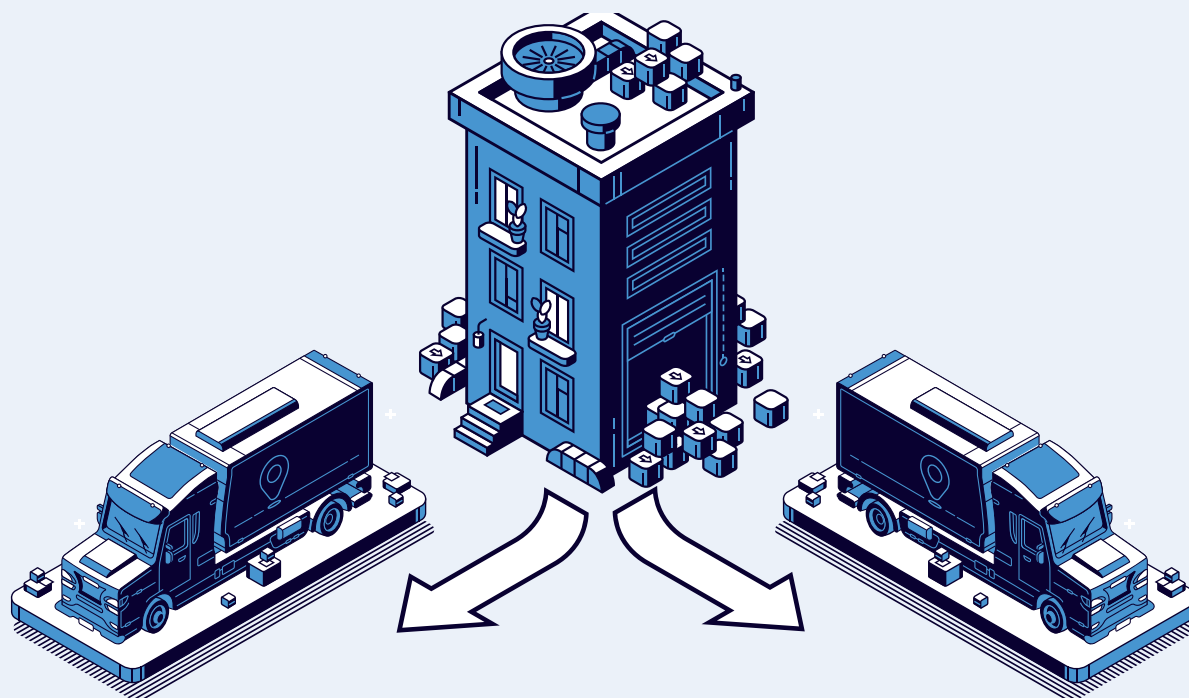
Sin esta estructura, se caerá (como tantas veces en América Latina) en la trampa de la fragmentación institucional.

El contexto regional

Pese a lo expuesto, la región ha progresado, aunque en zonas aisladas:

- Colombia: Expansión férrea y Bogotá Región, sin integración completa con ciudad inteligente
- Brasil: Ferroanel de São Paulo y BRT de Curitiba, limitado en agua y digitalización
- Chile: Tren Santiago-Valparaíso y modelos avanzados de gestión hídrica, sin anclaje industrial
- Perú, Panamá y República Dominicana: Corredores logísticos robustos, pero sin urbanismo integral

Se trata de casos valiosos en su totalidad, pero ninguno posee un panorama tan completo como el prototipo mexicano. Aquí, la ventana es estrecha: si México no implementa este modelo en los próximos tres o cinco años, el territorio alrededor del AIFA se llenará de fraccionamientos dispersos, vialidades insuficientes y parques industriales sin ciudad funcional. Un *déjà vu* de los errores de São Paulo, Bogotá y Lima.



Por qué Nextlalpan podría guiar a la región, y la urgencia de hacerlo funcionar

Este lugar responde simultáneamente a los grandes desafíos latinoamericanos: ciudades que crecen más rápido de lo planeado, crisis hídrica, movilidad dependiente del automóvil, parques industriales convertidos en islas, fragmentación metropolitana crónica y expansión urbana sobre suelos agrícolas o de riesgo.

Por primera vez, todos estos temas se abordan en un único plan ejecutable, con enfoque logístico, urbano, hídrico y tecnológico, y en el corredor económico más importante del continente. Si funciona, México habrá creado el primer prototipo replicable para corredores como:

- Toluca-Lerma
- Monterrey-Salttillo
- Bajío automotriz
- Veracruz-Coatzacoalcos
- Tijuana-Tecate-Rosarito

Y, por extensión, para toda América Latina.

Un llamado a la acción: prototipar o quedar rezagados

Para que el proyecto se materialice, México necesita:

1. Formalizar la Autoridad Metropolitana
2. Asignar los primeros 500 millones de dólares a infraestructura hídrica y digital
3. Cerrar alianzas operativas con al menos tres consorcios internacionales especializados en ciudades inteligentes
4. Diseñar desde hoy el sistema de certificación de origen digital para el T-MEC
5. Implementar financiamiento basado en valorización de suelo

Los demás países latinoamericanos, paralelamente, deberán:

- Designar ya sus propios "territorios piloto"
- Replicar componentes del modelo, aunque México aún esté construyendo el suyo

- Crear mesas de intercambio técnico en tiempo real
- Vincular grandes infraestructuras con visiones de ciudad inteligente, no solamente con movilidad.

En síntesis, Nextlalpan no es solamente un proyecto urbano mexicano, sino que surge como una prueba continental. Demostrará si la región puede convertir planeación avanzada en realidades territoriales, si puede articular transporte, agua, vivienda, energía y desarrollo económico, y si puede crear ciudades inteligentes hechas para su gente, no copias de modelos ajenos.

América Latina no necesita más diagnósticos "perfectos" que nunca se ejecutan. Necesita un ejemplo que funcione, y México, con este prototipo, tiene la primera gran oportunidad, en una generación, de marcar la pauta.

Las ciudades del futuro no se decretan: se construyen. Nextlalpan bien puede ser la primera que realmente funcione. Si falla, se repetirá el caos. Si tiene éxito, cambiará el mapa urbano de nuestro continente. **F**



TENDENCIAS CRIPTO PARA NO IGNORAR ESTE AÑO

DESPUÉS DE UN 2025 DE
DESCONGELAMIENTO
REGULATORIO Y ACEPTACIÓN
INSTITUCIONAL, LAS
CRIPTOMONEDAS SE ESTÁN
ASENTANDO EN EL NÚCLEO
DEL SISTEMA FINANCIERO.

Por **NINA BAMBY SHEVA**

Las criptomonedas no sólo tuvieron un buen año en 2025, sino que prosperaron de maneras que habrían parecido ilusorias hace apenas un par de años, cuando los bancos las rechazaban como un pasivo y la Comisión de Bolsa y Valores de Gary Gensler emprendió lo que parecía una campaña de tierra arrasada.

La industria obtuvo prácticamente todo por lo que había presionando durante años: el fin de la regulación por aplicación; la promulgación de la primera ley importante de criptomonedas a nivel federal (la Ley GENIUS centrada en las monedas estables); una Reserva Estratégica de Bitcoin, que comprometía al gobierno de Estados Unidos a mantener el activo; y un liderazgo abiertamente pro-crypto instalado tanto en la SEC como en la CFTC.

En una de las señales más claras del cambio de rumbo, el director ejecutivo de J.P. Morgan, Jamie Dimon, quien durante años desestimó el bitcoin como un “fraude”, “estúpido” e “inútil”, cambió su discurso, comparando su posesión con “el derecho a fumar”. Es más, el banco global de 4.5 billones de dólares (BDD) de Dimon podría incluso ofrecerle pronto a sus clientes institucionales la posibilidad de operar con criptomonedas.

Sobre todo, los activos digitales encontraron a su presidente más comprensivo hasta la fecha (quien, además, se beneficia de sus nuevos intereses). No es de extrañar que la capitalización total del mercado de criptomonedas superara los 4 BDD por primera vez en julio.

En este sentido, Bitcoin alcanzó un récord de 126,080 dólares en octubre pasado, antes de que la presión macroeconómica, la reducción del apalancamiento y la toma de ganancias anticipada de los inversores arrastraran los precios a la baja hacia finales de año.

Presentamos aquí cinco tendencias a tener en cuenta, a medida que las criptomonedas se desenvuelvan en 2026.

1. MAYOR INSTITUCIONALIZACIÓN

El auge de los ETF, que comenzó con la aprobación de los fondos spot de bitcoin por parte de la SEC en enero de 2024, fue solamente el comienzo. Hoy en día, se estima que los activos globales en ETF y ETP de criptomonedas, de los cuales existen más de 100, superan los 200,000 millones de dólares (MDD).

“Seguiremos viendo esta institucionalización gradual a través de los ETF durante el próximo año: la inclusión de ETF de bitcoin en carteras modelo, en planes 401K, en mandatos dirigidos, en lugar de sólo inversiones autodirigidas, y una adopción más amplia por parte de algunas de estas instituciones extremadamente grandes”, afirma Ophelia Snyder, cofundadora del proveedor de ETP 21Shares (adquirido por FalconX en octubre pasado). “Lo que la gente suele pasar por alto es que aquí es donde se concentra la mayor parte del dinero real, y algunos ni siquiera han comenzado a asignarlo [de ese modo, es decir,] realmente”.

Ese cambio modifica la base de compradores y, en última instancia, el comportamiento del propio bitcoin. “Comenzaremos a ver que el sentimiento macroeconómico global de un grupo altamente diversificado de inversores impulsa el precio del bitcoin mucho más que una especie de grupo de inversores nativos de las criptomonedas”, afirma Snyder, y añade que la coincidencia entre los inversores de bitcoin y la renta variable en general está creciendo.

Hoolie Tejjwani, director de Coinbase Ventures, coincide: “El año 2026 se sentirá menos como una moda y más como un momento de madurez para este sector”.

2. TOKENIZACIÓN ACELERADA

Los activos tokenizados (representaciones digitales de activos, como acciones, bonos y bienes raíces en cadenas de bloques) aún abarcan

“Comenzaremos a ver que el sentimiento macroeconómico global de un grupo altamente diversificado de inversores impulsa el precio del bitcoin mucho más que una especie de grupo de inversores nativos de las criptomonedas”

OPHELIA SNYDER
COFUNDADORA DEL
PROVEEDOR DE ETP

aproximadamente el 0.01% de los mercados globales de acciones y bonos. Sin embargo, el impulso está cobrando fuerza. La aprobación de la SEC, en diciembre, para que Depository Trust & Clearing Corp. (DTCC), que gestiona más de 3,500 BDD en transacciones de valores al año, preste servicios de tokenización, “nos encamina a que las finanzas tradicionales se integren a las criptomonedas, que es precisamente donde está el futuro”, afirma Snyder.

Es probable que la agencia también ofrezca exenciones (quizá mediante una carta de no acción o el marco de “exención por innovación” propuesto por el presidente de la SEC, Paul Atkins), para expandir el uso de valores tokenizados en las finanzas descentralizadas, predice Alex Thorn, jefe de Investigación de Galaxy Digital. Thorn prevé que las primeras etapas de elaboración formal de normas comiencen en el segundo semestre del año.

Thad Pinakiewicz, de Galaxy, cree que es probable que veamos un banco o una casa de bolsa importante comenzar a aceptar depósitos de acciones tokenizadas y tratarlas como totalmente equivalentes a los valores tradicionales.

3. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA DE MONEDAS ESTABLES

El mercado de las stablecoins creció de 206,000 MDD a más de 300,000 millones en 2025, gracias, en gran parte, a la aprobación de la Ley GENIUS, y atrajo a importantes participantes nuevos, por ejemplo, fintechs como Stripe, Fiserv y Klarna. En la actualidad, más de una docena de entidades emiten ya stablecoins denominadas en dólares.

“Todos quieren emitir [stablecoins] porque todos desean gestionar el flujo e innovar. Y todos quieren recibir porque quieren aceptar lo que sus clientes quieran pagar y, lo que es más importante, porque así se gana

dinero”, afirma Juan López, socio general de VanEck Ventures.

El siguiente obstáculo es “el desafío de la orquestación”, señala: enrutar los pagos sin problemas entre diferentes plataformas y cadenas de bloques. “La innovación más importante aquí es eliminar el riesgo de contraparte”, añade López. “Es necesario que exista un espacio común donde, sin riesgo de contraparte, todos los participantes (el distribuidor, el emisor, el consumidor) acuerden que, si desean canjear su dinero, o sus dólares digitales por dólares fiduciarios reales, [el movimiento] está garantizado, o casi garantizado, porque no hay riesgo de contraparte en el proceso”.

Esto requiere establecer reglas operativas estandarizadas análogas a las de los sistemas de pago existentes, explica López. “Visa tiene un reglamento; ACH tiene un reglamento, y SWIFT tiene otro reglamento. Esto significa que, si quieres conectarte a la red, debes cumplir ciertos criterios que reducen y eliminan el riesgo de contraparte. Debes filtrar las transacciones de cierta manera y alinearte a estándares específicos para cada tipo de transacción”.

4. MERCADOS PARA TODO

Una de las ventajas más duraderas de las criptomonedas es su capacidad para soportar mercados siempre activos sin restricciones geográficas ni temporales. En 2026, es probable que esta característica se extienda mucho más allá de los tokens.

“Ya sea que hablemos de mercados de predicción, futuros perpetuos, activos tokenizados del mundo real, atención, cultura... si se puede negociar, se convertirá en un mercado en cadena”, afirma Tejwani de Coinbase Ventures. “La especulación es inherente al comportamiento humano”, después de todo.

Por ejemplo, los futuros perpetuos están ganando popularidad gracias a



Ya sea que hablemos de mercados de predicción, futuros perpetuos, activos tokenizados del mundo real, atención, cultura... si se puede negociar, se convertirá en un mercado en cadena”

HOOLIE TEJWANI
DIRECTOR DE COINBASE VENTURES

plataformas como Hyperliquid, que negoció casi 3 BDD en 2025. Estos derivados, que nunca vencen y siguen los precios a través de las tasas de financiación, ahora se extienden a activos no criptográficos: petróleo, tasas de interés e, incluso, decisiones sobre las tasas de la Reserva Federal.

A medida que las criptomonedas se van entrelazando cada vez más con las finanzas tradicionales, los comerciantes utilizan un mayor número de instrumentos basados en *blockchain*, no únicamente para apostar en activos digitales, sino también para cubrirse, especular y expresar visiones macroeconómicas más amplias.

5. CRIPTOMONEDAS E IA

A medida que el software se vuelve más autónomo, no sólo generará decisiones, sino que también necesitará gestionar dinero por sí mismo. Es el llamado “comercio agente”.

“Ahora contamos con agentes de IA que pueden crear contratos inteligentes y generar tokens con los que interactuar. Ésa es probablemente la versión más simple”, afirma Tejwani. El cambio más significativo se producirá cuando esos agentes comiencen a realizar transacciones entre sí. “Se producirá una economía masiva de máquina a máquina”, añade. “Realizar gran parte de esa actividad en cadenas de bloques es muy lógico. Hoy no se puede permitir económicamente una transacción de menos de 30 centavos con los ferrocarriles tradicionales, y estos agentes van a generar miles y miles de millones de transacciones de este tipo”.

Galaxy Digital destaca las cadenas de bloques Base y Solana de Coinbase como los líderes potenciales que respaldan los pagos agentes debido a sus grandes bases de desarrolladores y usuarios, así como también nuevas cadenas enfocadas en pagos, como Tempo (de Stripe y Paradigm) y Arc, de Circle. 



ENTRE PLANES Y REALIDAD

LA ESTRATEGIA NO ES UN DOCUMENTO, SINO UNA CONVERSACIÓN CONSTANTE CON LA INCERTIDUMBRE. ESTE TEXTO DESMONTA CINCO MITOS QUE FRENAN LA AGILIDAD Y PROPONE UNA GESTIÓN MÁS HUMANA Y LÚCIDA.

**POR GIUSEPPE STIGLIANO
Y PAOLO TATICCHI**



uando enseñamos a nuestros estudiantes de Entrepreneurship and Innovation en la UCL School of Management en Londres a diseñar sus *value propositions*, *customer personas*, *business models* y a planificar con eficacia las etapas para lanzar una nueva empresa o un nuevo producto, siempre les recordamos algo fundamental: los planes rara vez sobreviven al primer contacto con la realidad, especialmente en un contexto como el actual, donde las dinámicas de mercado cambian a la velocidad de un algoritmo.

Nosotros mismos lo aprendimos en carne propia. En nuestros primeros emprendimientos, elaboramos planes meticulosos de 40 páginas, con proyecciones a cinco años, análisis de mercado y diagramas de Gantt. Todo muy ordenado... Pero, a las pocas semanas, tuvimos que tomar decisiones bajo una incertidumbre caótica que poco tenían que ver con ese plan perfecto.

“Nuestra primera confrontación con uno de los grandes mitos corporativos: hay que entender que la estrategia no es un plan”

La realidad es que la estrategia no es un documento estático, sino un sistema vivo de elecciones bajo incertidumbre. Nuestro plan era limpio; el mundo no.

Y, paradójicamente, esto no resta valor a la planificación: la refuerza. Porque la fase de *planning* no consiste en escribir un guion rígido, sino en imaginar diferentes escenarios y preparar respuestas alternativas, de modo que cuando (inevitablemente) las cosas no salgan como estaba previsto, la organización esté lista para adaptarse sin perder el rumbo. A continuación, exploramos cinco mitos que sabotean silenciosamente la gestión moderna y cómo sustituirlos por prácticas que ayudan a las organizaciones a pasar de la intención al impacto.

MITO 1: LA ESTRATEGIA ES UN PLAN

Los planes son útiles, pero no son estrategia. La estrategia es dirección bajo incertidumbre: un conjunto coherente de elecciones sobre dónde jugar y cómo ganar, que alinean decisiones y comportamientos. Por naturaleza, es dinámica, y hoy debe ser más ágil que nunca. En un contexto tan cambiante, los planes puramente deliberados tienen muchos límites; la verdadera ventaja ahora surge de la capacidad de adaptar la estrategia conforme aparecen nuevas evidencias.

El cambio necesario: pasar de una gobernanza centrada en planes a una centrada en decisiones, así como marcar cadencias claras (semanales para lo operativo, mensuales para portafolios, trimestrales para apuestas estratégicas), definir hipótesis, indicadores tempranos y criterios de descarte, y revisar las decisiones para aprender. El artefacto importa menos que la capacidad de decidir, adaptarse y mantener rumbo.

MITO 2: MÁS DATOS SIGNIFICAN MEJORES DECISIONES

En la era de los tableros infinitos y los resúmenes generados por IA, muchos



PAOLO TATICCHI

Es profesor de Estrategia y Sostenibilidad en la UCL School of Management, donde codirige el Centre for Sustainable Business. Reconocido como uno de los principales expertos globales en transformación sostenible, es emprendedor, consultor y conferencista, además de autor de varios libros, incluido *How to Be Sustainable* (2025). Ha formado directivos en más de 20 países y colabora con empresas y gobiernos a nivel internacional. Integrante de la lista “Thinkers50 Radar”, es Caballero de la República Italiana y ha recibido premios en Europa y Estados Unidos por su contribución a la sostenibilidad y la estrategia empresarial.



Los planes
no son nada;
la planificación
lo es todo”

DWIGHT D.
EISENHOWER

líderes confunden volumen con señal. Demasiados datos pueden retrasar, generar correlaciones falsas y fomentar una confianza ilusoria. Los equipos de alto desempeño parten de la decisión, no del *dataset*: ¿Qué decisión hay que tomar? ¿Qué nos haría cambiar de opinión? ¿Cuál es la mínima evidencia de

calidad que necesitamos en el tiempo disponible? La práctica efectiva: definir un conjunto mínimo-suficiente de datos para cada tipo de decisión y apegarse a él. Usar la IA para ganar velocidad en el *insight*, no para delegar el juicio. Siempre, es preciso considerar escenarios alternativos y evidencias que contradigan la hipótesis. El objetivo no es el análisis exhaustivo, sino acción decisiva con incertidumbre explícita.

MITO 3: LO QUE SE MIDE SE GESTIONA

Medir es necesario, pero, en exceso, distorsiona. Como advierte la Ley de Goodhart: “Cuando una métrica se convierte en objetivo, deja de ser una buena métrica”. El resultado es el “teatro de KPI”: mucha actividad que sustituye a los resultados y equipos que manipulan números para lucir bien.

La alternativa: Abandonar la monocultura de métricas y adoptar sistemas balanceados. Para cada objetivo, definir un indicador de resultado, un indicador líder y uno de comportamiento. Complementar los tableros con reportes narrativos breves: qué cambió, qué probamos, qué aprendimos y qué vamos a dejar de hacer. La atención directiva debe enfocarse en anomalías y aprendizajes, no sólo en luces verdes y rojas.

MITO 4: EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN

Los clientes son diversos, a veces contradictorios, y no siempre correctos para tu estrategia. Las empresas ganadoras deciden qué clientes son los adecuados y cuándo decir no. Eso implica segmentar no nada más por demografía, sino también por *jobs-to-be-done*, economía de ciclo de vida y compatibilidad de valores. Incluso conviene crear anti-personas: perfiles explícitos de “a quién no se servirá”.

La clave: Dotar a los equipos de primera línea con una prueba simple: ¿Esta solicitud fortalece nuestro posicionamiento, lo debilita o nos distrae? Decir “no” puede incomodar a

corto plazo, pero genera propuestas más claras, hojas de ruta más rápidas y márgenes más sanos. La estrategia es tanto restar como sumar.

MITO 5: CRECIMIENTO A TODA COSTA

Perseguir ingresos sin disciplina multiplica riesgos y destruye opciones. Existe un camino alternativo: un crecimiento dosificado, paciente y consciente, anclado en la integridad de la propuesta de valor, la disciplina en la asignación de recursos y la construcción gradual de capacidades. El crecimiento sostenible no se trata de correr más rápido, sino de proteger la cultura, garantizar la calidad y reforzar los fundamentos del negocio antes de expandirse. Eso significa invertir en profundizar el saber hacer, consolidar relaciones con los distintos *stakeholders* y ampliar el significado de la marca con coherencia.

La lección es clara: El crecimiento sólido es fruto de la coherencia; requiere economía unitaria, saludable, sin subsidios, cadenas de suministro resilientes y una licencia social para operar basada en valor genuino para todos los actores involucrados. En mercados volátiles, la lógica de “despacio es suave, suave es rápido” supera al *blitzscaling*, que deja tras de sí deudas culturales y operativas.

Claro que este último principio se aplica, sobre todo, en compañías con un horizonte de crecimiento de largo plazo. Para una startup que necesita escalar rápidamente a fin de atraer inversión o para una empresa que busca crecer velozmente antes de una venta, las dinámicas son distintas. Pero, incluso en esos casos, la falta de coherencia suele pasar factura tarde o temprano.

CÓMO LLEVARLO A LA PRÁCTICA: CINCO CAMBIOS DE MENTALIDAD

1. De calendarios a cadencias. Sustituir planeación anual por cadencias



GIUSEPPE STIGLIANO

Ha sido CEO de tres firmas internacionales de marketing, colaborando con más de 300 firmas a nivel global. Además, es profesor de Marketing, conferencista y asesor en innovación corporativa, liderazgo y marketing. Reconocido por “Thinkers50” como uno de los principales líderes de pensamiento a nivel mundial, ha coescrito tres libros de negocios con Philip Kotler.

“La lección es clara: el crecimiento sólido es fruto de la coherencia; requiere economía unitaria saludable sin subsidios, cadenas de suministro resilientes y una licencia social para operar basada en valor genuino para todos los actores involucrados”

continuas de decisión. Debatir en tiempos acotados, asignar “dueño” a cada decisión y acordar la fecha de revisión con nueva evidencia.

2. De Big Data a preguntas agudas. Redactar primero la pregunta estratégica. Identificar dos o tres supuestos críticos y recopilar sólo la evidencia que aumente la confianza en el tiempo disponible.
3. De “teatro de KPI” a bucles de aprendizaje. A cada métrica, vincular un comportamiento y una narrativa. Valorar los fracasos rápidos y los aprendizajes, no sólo los objetivos cumplidos.
4. De “servir a todos” a decir los “no” estratégicos. Publicar internamente las anti-personas y no negociables. Facilitar a Ventas y Producto el rechazo de peticiones que erosionen el posicionamiento, incluso si traen ingresos inmediatos.
5. De velocidad a coherencia. Antes de financiar crecimiento, verificar economía unitaria, preparación de capacidades y efectos en *stakeholders*. ¿Podemos crecer sin subsidios, sin quemar a nuestra gente ni degradar la esencia del producto?

No se trata de rechazar planeación, datos, métricas, orientación al cliente o crecimiento: se trata de cuestionar los mitos no examinados que convierten buenas herramientas en malos hábitos. Cuando la estrategia se entiende como dirección más adaptación disciplinada, deja de ser teatro y se convierte en una práctica viva que, semana a semana, se traduce en resultados tangibles.

Los planes deben guiar, no encadenar. Los datos deben aclarar, no retrasar. Las métricas deben informar, no manipularse. A los clientes se les debe elegir, no obedecer ciegamente. El crecimiento debe ganarse, no perseguirse sin control. ¹

* Una versión de este artículo fue publicada en la sección News de UCL School of Management

HABLEMOS DE RIESGO

MÁS QUE LETRAS Y NÚMEROS, ANALIZAMOS LA RELEVANCIA DE LAS CALIFICACIONES DE CRÉDITO, QUE RADICA EN CONECTAR LOS MERCADOS FINANCIEROS CON LAS REALIDADES SOCIALES, TRADUCIENDO EXPECTATIVAS EN MÉTRICAS.

POR ALFREDO CALVO



En América Latina, hablar de riesgo no es sólo una cuestión de números: es hablar de historia, de decisiones y resiliencia. En cada país, detrás de cada emisión de deuda hay una narrativa que combina aspiraciones de desarrollo con los desafíos de gobernanza, estabilidad y confianza.

Las agencias calificadoras de riesgo (esas compañías que muchos conocen por sus letras y escalas), conectan los mercados financieros con las realidades sociales, traducen las expectativas en métricas e influyen silenciosamente en cuánto le puede costar a un gobierno construir obra pública, financiar una universidad o expandir el crédito a las familias.

A nivel mundial, tres agencias lideran el mercado de calificación de riesgos: S&P Global Ratings, Moody's Investors Service y Fitch Ratings. Estas entidades iniciaron operaciones hace más de un siglo y, desde entonces, se han dedicado a evaluar la capacidad

de pago de los agentes económicos (gobiernos, instituciones financieras, empresas) que recurren al endeudamiento para financiar sus actividades.

Por ejemplo, un gobierno puede emitir deuda para construir infraestructura; un banco, para apalancar su crecimiento mediante fusiones y adquisiciones; y una compañía, para adquirir maquinaria o expandir sus operaciones. Estas agencias asignan calificaciones de crédito (o "ratings") mediante escalas alfabéticas (desde AAA, el nivel más alto, hasta D, que indica impago), acompañadas de signos (+/-). Estas calificaciones son opiniones de crédito, no recomendaciones de compra o venta.

Mientras mejor sea la calificación de un emisor, mejores serán sus condiciones de financiamiento: acceso a mayores montos, tasas de interés más competitivas y plazos más largos. Los inversionistas institucionales suelen dividir a los emisores en dos grupos:



Principales desafíos globales para 2026		
#	Riesgo	Descripción
1	Fragmentación geopolítica y tensiones comerciales	Conflictos (Rusia / Ucrania, y Medio Oriente), aranceles y la reconfiguración de cadenas de suministro globales siguen transformando el comercio internacional y los flujos de inversión.
2	Transición energética y riesgos climáticos	La demanda eléctrica va en aumento (IA / centros de datos), la transición energética enfrenta obstáculos, y persisten los eventos climáticos que afectan la economía y la infraestructura de los países.
3	Desaceleración del crecimiento económico global y persistencia inflacionaria	La combinación de vulnerabilidades internas en Estados Unidos y China, junto con conflictos comerciales y geopolíticos, puede convertirse en un detonante de riesgos globales. Presiones inflacionarias limitan la flexibilidad de los bancos centrales.
4	Niveles de deuda elevados y vulnerabilidades del sector financiero	Déficits fiscales elevados, riesgos de refinanciamiento y sistemas bancarios frágiles expuestos a la volatilidad cambiaria y al aumento de incumplimientos.
5	Volatilidad de flujos de capitales y riesgos tecnológicos	Reversiones súbitas de flujos de inversión, combinadas con amenazas cibernéticas y tecnologías disruptivas, añaden incertidumbre sistémica.

NOTA: De acuerdo con los análisis realizados por organismos internacionales, bancos de inversión y agencias calificadoras de riesgos, estos representan los principales riesgos globales identificados para 2026.

aquellos con calificaciones en el rango de las BBB o superiores, considerados de grado de inversión, y los que se ubican por debajo, clasificados como grado especulativo.

¿Por qué son relevantes estas calificaciones para las personas y los hogares?

Es fundamental que los países fortalezcan su perfil crediticio. Además de acceder a mejores condiciones de financiamiento, la calificación soberana suele actuar como techo para las calificaciones de bancos y empresas locales. Este efecto cascada implica que, si el gobierno mejora su calificación, el sistema financiero puede canalizar recursos en mejores condiciones hacia empresas y hogares. Como individuos, esto se traduce en créditos para consumo, adquisición de vivienda o automóviles, a tasas de interés más accesibles. Entonces, una

Además de acceder a mejores condiciones de financiamiento, la calificación soberana suele actuar como techo para las calificaciones de bancos y empresas locales

menor proporción del ingreso familiar se destina al pago de deudas.

A pesar de su larga historia, es probable que muchos hayan escuchado más sobre estas agencias calificadoras a raíz de la crisis financiera global de 2008–2009, que marcó un antes y un después en su reputación. Las

controversias sobre transparencia y conflictos de interés pusieron en tela de juicio su credibilidad. Sin embargo, desde entonces han fortalecido sus metodologías, incorporado nuevos escenarios y realidades, y se han visto sujetas a reformas regulatorias que exigen mayor supervisión, transparencia y responsabilidad.

Hoy, el rol de las calificadoras sigue siendo crucial: promueven disciplina financiera, fomentan la transparencia, identifican riesgos sistémicos y elevan los estándares de gestión y control de riesgos en los mercados.

Las calificadoras no construyen los puentes del desarrollo, pero sí evalúan su resistencia. En América Latina, donde cada decisión financiera puede tener implicaciones sociales profundas, entender cómo se mide el riesgo forma parte de construir un futuro más justo y consciente. **F**

CALIFICADORAS FRENTE A LA INVERSIÓN PRIVADA EN AMÉRICA LATINA

La inversión privada es un motor esencial para el desarrollo económico de América Latina. Impulsa el crecimiento, genera empleo, fortalece la competitividad y complementa la inversión pública en proyectos de infraestructura, innovación y desarrollo productivo.

En la región, la inversión (privada y pública) durante 2026-2027, representará, en promedio, entre el 15 y el 23% del producto interno bruto (PIB), mientras que, en economías emergentes asiáticas, la inversión total excederá el 30% del PIB. En América Latina, la inversión privada suele representar dos tercios o más de la inversión total, mientras que el resto corresponde a inversión pública.

Los países latinoamericanos con mayor inversión privada en relación con su PIB en los próximos dos años, serán Panamá, República Dominicana y Chile, donde se espera que esta exceda el 20% del PIB, impulsada por proyectos de minería e infraestructura, y turismo. En un segundo grupo se ubican México, Perú y Colombia, con una inversión privada estimada entre 16 y 18% del PIB.

En México, el dinamismo provenirá de los sectores de manufactura, automotriz y servicios; en Perú, de proyectos de minería e infraestructura; y en Colombia, de iniciativas de energía y agroindustria. Finalmente, en Centroamérica se proyecta que la inversión privada represente entre 13 y 15% del PIB, reflejando un nivel un poco más moderado.



En este sentido, América Latina encara el reto de consolidar la estabilidad política e institucional como condición indispensable para atraer inversión. La región deberá demostrar capacidad de generar marcos regulatorios previsibles y transparentes, en un contexto marcado por ciclos electorales frecuentes y tensiones sociales. A ello se suma la necesidad de cerrar brechas de infraestructura: carreteras, puertos, energía y conectividad digital, que siguen siendo insuficientes en muchos países, lo que limita la competitividad.

Un reto clave, dado este escenario, será potenciar el capital humano y aprovechar la dinámica demográfica. Aunque la expansión de la clase media y la juventud ofrecen oportunidades, persisten algunos rezagos en educación y capacitación, los cuales limitarán la productividad. La región deberá atraer inversión extranjera en sectores de alto valor agregado e impulsar innovación y digitalización para abrir nuevos mercados. Todo ello exige fundamentos macroeconómicos sólidos (inflación controlada, deuda sostenible y políticas monetarias creíbles), junto con estabilidad cambiaria para sostener el flujo de inversión.

¿Cómo contribuyen las agencias calificadoras en la dinámica inversionista?

Ahora y siempre, los inversionistas han buscado certeza para que los proyectos de largo plazo en los que participan sean financieramente viables y rentables, cuenten con una adecuada gobernanza y demuestren resiliencia frente al riesgo. En este contexto, las agencias calificadoras desempeñan un papel clave, al ofrecer análisis y opiniones independientes que fortalecen la confianza y permiten tomar decisiones de inversión más informadas.

En definitiva, las condiciones de financiamiento en América Latina parecen favorables en este nuevo año, apoyadas por la debilidad del dólar y los recortes de tasas de la Reserva Federal



ALFREDO CALVO

Especialista en calificaciones crediticias y sector financiero en América Latina. Ex Managing Director y líder del sector de instituciones financieras en la región en S&P Global Ratings por 18 años. También es conferencista internacional en foros especializados exponiendo tendencias económicas y crediticias. En su día a día, busca aportar visión estratégica a diferentes consejos de administración.

En esta línea, las metodologías de las calificadoras reconocen y premian a las entidades con mayor transparencia, disciplina financiera y políticas de riesgo conservadoras. Un aspecto decisivo es que, a mejor calificación de crédito, más favorables serán las condiciones de financiamiento, pues los inversionistas perciben menor riesgo y los costos

se reducen. Así, las calificadoras no sólo reflejan la salud financiera de emisores y proyectos, sino que incentivan prácticas responsables para atraer capital en mercados exigentes.

En definitiva, las condiciones de financiamiento en América Latina parecen favorables en este nuevo año, apoyadas por la debilidad del dólar y los recortes de tasas de la Reserva Federal. Este entorno podría convertir a la región en una opción atractiva para los inversionistas, incluso en medio de la incertidumbre global. Sin embargo, la política comercial impredecible de Estados Unidos, la posibilidad de una desaceleración mundial y los focos de tensión geopolítica (desde Venezuela hasta Taiwán), amenazan este escenario: si el panorama se deteriora, el financiamiento podría endurecerse y limitar el flujo de inversión hacia el territorio.

En este escenario, los países latinoamericanos enfrentan un entorno desafiante, pero también una oportunidad: transformar la incertidumbre en resiliencia y atraer inversión con visión estratégica. El reto para líderes e inversionistas será mirar más allá de los riesgos inmediatos y apostar por el potencial estructural del continente. **A.C. P**

A man with glasses and a black t-shirt is in a workshop, smiling and painting a dark sculpture with a blue brush. The background is filled with various tools hanging on a wall.

Forbes

life

Artífice de identidad

JUAN TRINIDAD ARTICULA HERENCIA
Y CONTEMPORANEIDAD DESDE
LA ESCULTURA, PROYECTANDO EL
CARÁCTER CULTURAL DOMINICANO
AL ÁMBITO INTERNACIONAL.

LEGADO VIVO

ESCULPIDO EN UN PROMONTORIO ROCOSO DE POSITANO, IL SAN PIETRO ES UNA EXPRESIÓN NATURAL DE LA BELLA VITA. A 55 AÑOS DE SU APERTURA, EL PRESTIGIOSO HOTEL TRANSFORMA SU FILOSOFÍA EN UNA PROMESA PERDURABLE.

La arquitectura de Il San Pietro se mantiene fiel a la geografía que la sostiene; los jardines dialogan con las estaciones; y la hospitalidad conserva su ritmo humano, atento y discreto. El hotel, inaugurado el 29 de junio de 1970, continúa siendo una parada imprescindible en la Costa de Amalfi y uno de los establecimientos más atesorados de Positano, Italia.

Ante ello, surge una pregunta esencial: ¿Cuáles fueron esas decisiones tempranas que resultaron decisivas para que el hotel preservara su carácter y lograra sostenerlo, con coherencia, a lo largo de 55 años?

“Una de las decisiones más categóricas en los primeros años fue resistir la tentación de la estandarización. Il San Pietro no fue concebido como un hotel convencional, sino como una casa privada, generosamente abierta a los huéspedes. Preservar su arquitectura original, colaborar con artesanos locales y crecer de forma orgánica en lugar de expandirse han permitido que la propiedad evolucione sin perder nunca su alma”, responden Vito y Carlo Cinque, la tercera generación al frente de la propiedad.

La presencia duradera de la familia Cinque ha salvaguardado una continuidad de valores, mientras que un equipo moldeado por décadas de experiencia compartida transmite un enfoque casi instintivo y discretamente refinado de la hospitalidad. Más allá de las paredes del hotel, la comunidad local ha sido durante mucho tiempo una extensión esencial de su vida, imprimiendo una identidad que sigue profundamente arraigada en Positano.

La espontaneidad está en el corazón de la experiencia, aseguran los hermanos Cinque. “Muchas de las impresiones más duraderas



Espacios evocadores

Il San Pietro, un refugio donde la arquitectura se abre al paisaje: 56 habitaciones y suites que diluyen interior y exterior, marcadas por la serenidad del entorno y el cuidado artesanal.



surgen de encuentros inesperados: una conversación junto a la piscina o un encuentro con Andrea, el director general, cuya cálida bienvenida desde el momento de la llegada y su presencia atenta, junto con su equipo, crean una auténtica sensación de cuidado. Il San Pietro deja espacio para que esos momentos se desarrollen de forma orgánica, permitiendo que la autenticidad prevalezca sobre la orquestación”.

La experiencia del huésped se nutre de flores y verduras cultivadas en la propia tierra del hotel, integradas a terrazas que superan los 6,000 metros cuadrados. Esta cercanía con lo natural se acompaña de prácticas sostenibles (técnicas agrícolas tradicionales e iniciativas ecológicas) que reafirman un compromiso ambiental profundo y constante. “Creemos que la excelencia es inseparable de la responsabilidad. Este equilibrio se logra mediante decisiones deliberadas y meditadas, como minimizar el desperdicio, privilegiar la obtención local, reducir el consumo energético y perfeccionar continuamente nuestros procesos, todo ello manteniendo los más altos estándares de calidad”. Así, el hotel encarna un movimiento evolutivo sereno: una forma de lujo contemporáneo que encuentra en la conciencia ambiental una elegancia duradera.

HOMENAJE IDÍLICO

Como quien se detiene a contemplar el horizonte después de un largo camino, Vito y Carlo Cinque (sobrinos

“Creemos que la excelencia es inseparable de la responsabilidad”

VITO Y CARLO CINQUE
PROPIETARIOS DE IL SAN PIETRO DI POSITANO

nietos del fundador del hotel, Carlino Cinque) miran hacia adelante con la misma atención con la que honran su historia. “El futuro se concibe como una continuación natural más que como una ruptura. Como la propia Costa Amalfitana, moldeada pacientemente por el tiempo, la luz y el mar, el cambio se aborda con contención e intención”. La innovación, explican, se introduce de forma sutil y en constante diálogo con el pasado, guiada por un profundo respeto por los orígenes de la propiedad y su inalterable sentido de lugar.

Hoy, la propiedad reúne experiencias que se enlazan con armonía: playa privada, tenis frente al mar, un spa pensado como refugio íntimo y un restaurante con estrella Michelin, donde la cocina mediterránea del chef belga Alois Vanlangenaeker conversa con el paisaje marino. A ellas se ha sumado una nueva boutique que celebra la herencia y la imaginación italianas con una colección exclusiva donde tradición, color y una mirada actual se conjugan como expresión viva de identidad y estilo. **F**

Por Manuel Grajales

Diálogo ancestral

ARTÍFICE DE ESCULTURAS QUE PROYECTAN LA RIQUEZA DE LA IDENTIDAD DOMINICANA,
JUAN TRINIDAD TRANSITA, SIN ATADURAS, POR LOS CAMINOS DEL ARTE INTERNACIONAL.



GALERÍA DE ARTE JUAN TRINIDAD

J

Juan Trinidad siente sobre sí la responsabilidad de custodiar el legado ancestral dominicano. Esa certeza lo acompaña desde el día en que, caminando por la orilla del río en su natal Bonao, sintió el llamado de la naturaleza al encontrar un trozo de madera que terminaría por convertirse en su primera obra de arte: “Encuentro”.

Desde entonces ha forjado su nombre entre los escultores más connotados de la actualidad, quien lo mismo expone en Japón, Italia o Canadá; siempre con la firme convicción de mostrarle al mundo, y a las nuevas generaciones que, cuando se habla de arte, República Dominicana tiene una voz propia.

Cada día –asegura– se despierta con una meta: no dejarse llevar por la ambivalencia, sino por la claridad de que su nombre puede estar inscrito al lado de los grandes maestros de la expresión artística. “Siempre me digo a mí mismo que si el entrenamiento ha sido tan fuerte, la guerra que me espera es un descanso”, reflexiona con el carácter afable y una sonrisa que nunca pierde.

En su obra late una mirada honda, donde las corrientes culturales taína, española y africana se reconocen y dialogan. A través de esculturas impregnadas de simbolismos caribeños, Juan Trinidad entrelaza lo abstracto y lo figurativo en piezas de carácter totémico, cargadas de una intensidad casi ritual. Desde ahí, el escultor dominicano propone una defensa serena de la identidad: que el arte nacional no se diluya bajo el manto de la transculturización, sino que se afirme desde su propia raíz. “Tenemos tantas cosas para aportarle al mundo, que no podemos pensar en lo que están haciendo otras naciones”, asegura.

RELATO VIVO

Esta idea le ha permitido fortalecer el vínculo entre lo insular y el barroco italiano, tal como ocurrió a finales del 2025, cuando 400 años de diferencia parecieron evaporarse en la Piazza Navona, de Roma. Ahí, el universo de Juan Trinidad se encontró con el de Gian Lorenzo Bernini, para conectar siglos, estilos y geografías por medio de la exhibición “Alegoría dominicana.”



“La identidad dominicana es como una magia y si uno la lleva al arte se convierte en una magia completa”

JUAN TRINIDAD
ARTISTA PLÁSTICO

Para el entrevistado, aquel se trató de un encuentro con su propia filosofía: una que, sin renunciar al pasado, se proyecta claramente hacia el futuro. “El cruce entre el pasado y el porvenir de Bernini y Juan Trinidad en la Piazza Navona fue para mí una gran satisfacción y la confirmación de que, poco a poco, iré encontrándome con los grandes maestros.”

Fue una muestra inequívoca de que el arte dominicano trasciende fronteras de la mano del escultor, quien también ha llevado su visión a Tokio, Japón, donde hace unos meses tuvo su primera exposición individual en el Instituto Cervantes de esa ciudad, titulada “Trascendencia”.

Cada pieza que crean sus manos adiestradas surge de una inspiración profunda y un ejercicio de pensamiento crítico. “Quiero que el mundo se dé cuenta de que nuestros aborígenes vivieron y existen a pesar de la devastación”. Por ello, la transformación de un árbol caído le permite visibilizar la resistencia de estos pueblos frente al ataque que sufrieron al ser esclavizados.

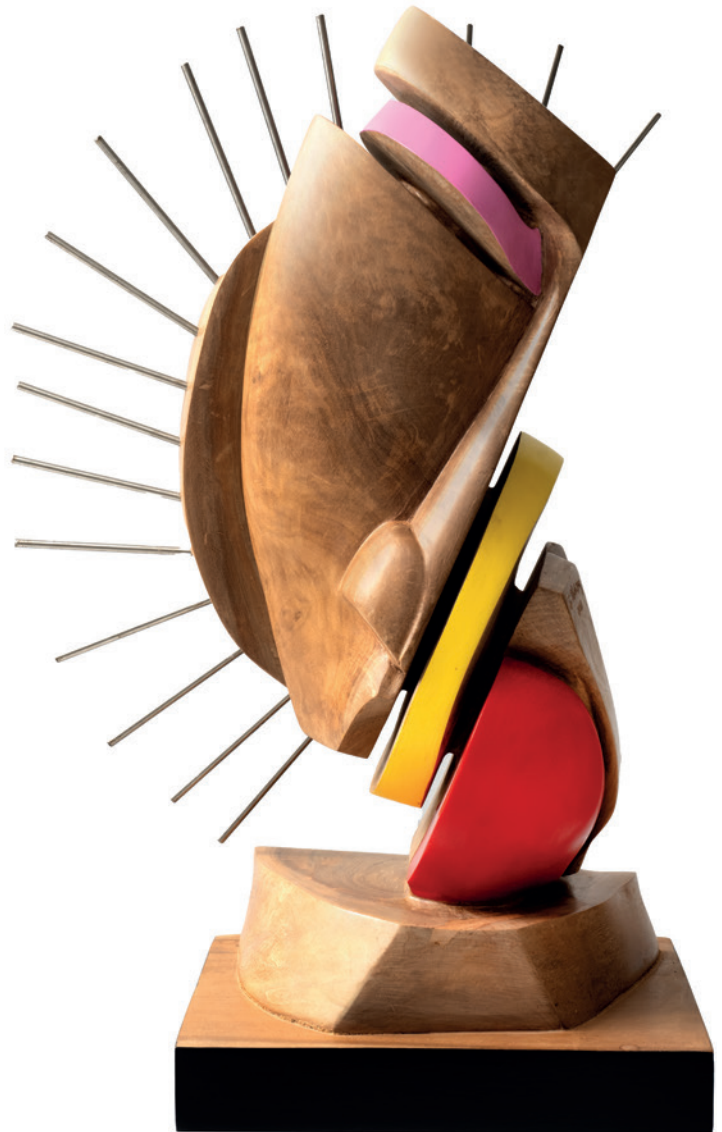
Entre las características más notables de su propuesta plástica destaca el uso reflexivo del color como un símbolo de la resurrección de estas comunidades aborígenes. “Eran muy castigadas –resalta– pero dentro de ellas había una esperanza de que iban a ser liberadas. Yo he sentido que esa liberación cayó sobre mí, eternizándolos, dándoles vida a través del color y la luz.”

De igual forma, aspira a representar el colorido característico del país, así como la alegría y la trascendencia del Caribe. “A veces me cuestionan sobre cuáles han sido mis influencias de ese colorido, y siempre respondo que vienen de Juan Trinidad. Quiero que todos se den cuenta de que existe un país en el mundo llamado República Dominicana y que nuestra identidad se ha proyectado a través de la escultura y de la vivencia de ese cúmulo ancestral”, realiza con fuerza.

EXPLORACIÓN CONSTANTE

Convertir la madera en un lenguaje universal permitió que, a finales de 2025, la Embajada de la República Dominicana en Canadá otorgara a Juan Trinidad un reconocimiento por su liderazgo internacional y su destacada trayectoria artística, durante la Semana Dominicana celebrada en esa nación. En ese mismo territorio, el artista ha presentado anteriormente esculturas en hielo, una propuesta que retomó en 2026 en el festival Winterlude, en Ottawa.

Asimismo, su regreso a Japón, a través de una muestra en el Museo Matsumoto, forma parte de un quehacer artístico incansable. A ello se suma el inicio de una nueva etapa de experimentación con obras en mármol, material que amplía su diálogo con la materia. “Como la escultura



"Radiante pensamiento"

Esta escultura, realizada en 2023, fue presentada en la exposición *Trascendencia* en Japón y continuará su recorrido en el Matsumoto City Museum

es la niña del arte, la concibo como una adolescencia: un encuentro, una experimentación que debo confirmar y llevar a la realidad. Aunque ya lo he hecho, trabajo más cuando descanso en la habitación, porque ahí se produce un diálogo entre la materia y yo”, asegura el maestro.

Juan Trinidad visualiza de manera constante piezas reflexivas y complejas que busca materializar, convencido de que “no hay cosas imposibles, sino hombres incapaces”, afirma con la determinación de quien se ha propuesto inscribir la identidad dominicana en los grandes diálogos del arte internacional. **F**

Celebración épica

Vacheron Constantin festejó su 270 aniversario con el lanzamiento de La Quête, una serie de Les Cabinotiers integrada por relojes inspirados en la astronomía, los mitos y las gestas heroicas. Como parte de esta serie, Les Cabinotiers The Labours Of Heracles materializa un detallado homenaje al semidiós en la mitología griega en cuatro relojes que recrean las batallas entre el héroe y el león de Nemea, la hidra de Lerna, las aves del Estínfalo y el toro de Creta.

Cada versión de la serie combina horas errantes con un registro fijo de minutos, que se marca en intervalos de 10 minutos a lo largo de un arco de 120 grados a la derecha de la esfera construida a partir de dos placas de oro blanco de 18 quilates.

Grabada a mano en oro blanco de 18 quilates mediante la técnica de microescultura (en la que cada aplique precisa 40 horas de trabajo), la figura de Heracles irradia poder y transmite una sensación de movimiento (con un grosor de solo 0.5 mm) gracias al minucioso trabajo del grabador. En esta versión, enfrentando al toro de Creta, los colores del esmalte pintado en miniatura se complementan con una correa de piel de caimán marrón. **F**



Por Forbes Staff



AROMAS MEMORABLES

Cartier ha construido, desde 1847, una identidad sólida basada en el diseño, la precisión y el lujo entendido como permanencia. Su incursión en la perfumería responde a la misma lógica: fragancias que funcionan como extensión del estilo personal. En una temporada marcada por los gestos simbólicos y las elecciones conscientes, el perfume adquiere un lugar central dentro del universo del obsequio y la autoexpresión.

La Panthère es uno de los códigos visuales y conceptuales más reconocibles de la *maison*. Introducida en 1914, la figura de la pantera ha representado una feminidad independiente y segura. Esa narrativa se traslada a una fragancia Chipre Floral, disponible en tres variantes, todas fieles a un carácter elegante, felino y profundamente seductor.

Su composición combina la suavidad aterciopelada de la gardenia con un fondo cálido de almizcles y musgo, dando

como resultado un aroma intenso y envolvente. Refinado y femenino, mantiene ese aire libre y salvaje que define el universo olfativo de Cartier. El frasco, con la silueta de la pantera esculpida, refuerza la coherencia entre identidad visual y narrativa.

Pasha de Cartier responde a una propuesta distinta, pero igualmente emblemática. Asociada a una elegancia clásica y segura, la fragancia se construye a partir de una base amaderada y aromática con lavanda, menta y notas profundas. El resultado es un perfume equilibrado, creado para quienes privilegian la distinción atemporal.

El frasco, inspirado en el icónico reloj Pasha, traduce el *savoir-faire* de Cartier en líneas robustas y detalles metálicos. En conjunto, La Panthère y Pasha confirman que el perfume, más allá de la temporada, sigue siendo una declaración de estilo con vocación de permanencia. 



Aura | Beyond Luxury
Después del lujo, hay una sensación

Como evolución natural de Vegamovil, con más de 24 años de trayectoria en el sector automotriz dominicano, nace Aura | Beyond Luxury, su nueva división de lujo, concebida para elevar los estándares del lujo automotriz.

Ubicado en la **avenida Winston Churchill**, una de las zonas más emblemáticas de Santo Domingo, el showroom Aura ha sido diseñado como un espacio exclusivo para el cliente premium.

En este espacio convergen marcas que representan lo mejor del lujo automotriz a nivel mundial.

Premium Concierge

Aura introduce su exclusivo programa posventa "**Premium Concierge**", un servicio creado para redefinir la experiencia de tener un vehículo de lujo en República Dominicana.

Como parte del **Premium Concierge**, los clientes de Aura cuentan con:

- Vehículo de cortesía premium durante servicios o garantía,
- Servicio de Concierge personalizado de citas de mantenimiento y procesos, seguimiento continuo del estatus del vehículo.
- Acceso al exclusivo **Club Aura** con experiencias de lifestyle y gastronomía.



ENZO BONARELLI

GERENTE DE VENTAS

La división Aura está liderada por Enzo Bonarelli, profesional con amplia experiencia en el segmento de vehículos de lujo, al frente de un equipo especializado y orientado a una atención personalizada.



AURA
BEYOND LUXURY



Más innovación. Más excelencia. Por más de una década.

Reconocidos entre los mejores hospitales del país, llevamos más de una década liderando la innovación, la investigación, y la atención compasiva. Con el respaldo de nuestra colaboración académica con Baylor College of Medicine y una trayectoria de avances médicos, ofrecemos excelencia con el corazón.

commonspiritinternational.org/international-patients

Representante de Baylor St. Luke's
Medical Center - Ciudad de México

Aída Trábulce
Teléfono: 55 4182 4550
aidatrabulce@commonspirit.org

